Edward De Bono

LÓGICA FLUIDA

Una alternativa a la lógica tradicional

PAIDÓS
CONTEXTOS

LÓGICA FLUIDA

Considerado por muchos como el más ilustre de los pioneros en la enseñanza directa de los mecanismos mentales, el doctor Edward De Bono es una autoridad mundial en todo lo concerniente al pensamiento creativo. Suyos son muchos de los conceptos relativos al tema que han pasado a ocupar un lugar irremplazable en nuestro lenguaje cotidiano. Y suyos son también algunos de los libros más importantes sobre la cuestión, que han construido su reputación científica proporcionando unas herramientas de uso muy sencillo pero, a la vez, y en sus efectos últimos, extremadamente contundentes.

Pues bien, en este libro, De Bono desarrolla un nuevo método para la solución de este tipo de problemas. Por un lado, sostiene que la lógica tradicional es estática y está cimentada sobre el sólido fundamento de la identidad. Por otro, y en contraste con esta lógica, que él denomina "lógica rígida", propone la "lógica fluida", fundamentada, precisamente, en el libre flujo de la mente, como si de una corriente de agua se tratara. El "es", a partir de ahí, se convierte en "hacia", y preguntas como "¿Qué es...?" acaban transformándose en cuestiones del tipo "¿Hacia dónde conduce esto?", en un intento de evitar la esclerosis múltiple de la mente y facilitar una mecánica de la reflexión mucho más viva y flexible. Una nueva lógica, en fin, sorprendentemente fácil de utilizar y, además, plasmada en una fluidez visual que permitirá al lector, en operaciones casi simultáneas, tanto exponer como observar y examinar sus propios pensamientos.

LIBROS
ARTESANIAS
A
VIDEOS
LIBROS
ATLANTIDA
LIBRERIAS

Digitized by the Internet Archive
in 2023

https://archive.org/details/logicafluidaunaa0000unse

LÓGICA FLUIDA

PAIDÓS CONTEXTOS

Títulos publicados:

1. J. Le Mouël, *Crítica de la eficacia*
2. J. M. Pérez Tornero y otros, *La seducción de la opulencia*
3. C. T. McGee, *Cómo sobrevivir a los riesgos de la tecnología moderna*
4. M. Barrère (comp.), *La Tierra, patrimonio común*
5. K. J. Gergen, *El yo saturado*
6. C. Ponting, *Historia verde del mundo*
7. T. Siler, *Más allá de las barreras de la mente*
8. R. May, *La necesidad del mito*
9. R. Moore y D. Gillette, *La nueva masculinidad*
10. N. Aubert y V. De Gaulejac, *El coste de la excelencia*
11. C. Olievenstein, *El yo paranoico*
12. A. Lowen, *La espiritualidad del cuerpo*
13. A. Lowen, *La experiencia del placer*
14. G. Minois, *Historia de los infiernos*
15. L. Tiger, *La búsqueda del placer*
16. T. McKenna, *El manjar de los dioses*
17. A. Lurie, *El lenguaje de la moda*
18. R. Sheldrake, *El renacimiento de la naturaleza*
19. K. Armstrong, *Una historia de Dios*
20. Ch. Wills, *El cerebro fugitivo*
21. E. Debold, M. Wilson e I. Malavé, *La revolución en las relaciones madre hija*
22. P. Leach, *Los niños, primero*
23. R. Sheldrake, *Siete experimentos que pueden cambiar el mundo*
24. M. Leroy, *El placer femenino*
26. E. De Bono, *Lógica fluida*
27. S. Papert, *La máquina de los niños*
28. E. De Bono, *El pensamiento paralelo*

EDWARD DE BONO

LÓGICA FLUIDA

La alternativa a la lógica tradicional

PAIDÓS
Barcelona • Buenos Aires • México

Título original: *Water Logic. The Alternative to I am Right You are Wrong*
Publicado en inglés por Viking, de Penguin Group

Traducción de Ana Lizón

Cubierta de Víctor Viano

1ª edición, 1996

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© 1993 by McQuaig Group Inc.
© de todas las ediciones en castellano,
Ediciones Paidós Ibérica, S.A.,
Mariano Cubí, 92 - 08021 Barcelona
y Editorial Paidós, SAICF,
Defensa, 599 - Buenos Aires

ISBN: 84-493-0254-4
Depósito legal: B-5.468/1996

Impreso en Gràfiques 92, S.A.,
Torrassa, 108 - Sant Adrià de Besós (Barcelona)

Impreso en España - Printed in Spain

Sumario

Prólogo 9

Introducción 13

1. Mundo exterior. Mundo interior 19
2. Lógica fluida 25
3. El baile de la medusa 35
4. Cómo fluye la percepción en el cerebro 45
5. Ámbitos de flujo 69
6. Enumeración básica del caudal de la conciencia 89
7. Ámbitos de flujo más complejos 97
8. Los conceptos 111
9. Intervenciones 125
10. Contexto, condiciones y circunstancias 143
11. Los ámbitos de flujo hechos para otras personas 151
12. El flujo de la atención 163

Resumen 181

Prólogo

Johnny es un niño que vive en Australia. Cierto día sus amigos le propusieron escoger entre una moneda de un dólar y una de dos dólares. En Australia la moneda de un dólar es de un tamaño considerablemente mayor a la de dos dólares. Pues bien, Johnny escogió la moneda de un dólar. Sus amigos se rieron de él y quedaron convencidos de que era tan tonto que aún no se había enterado de que la moneda de menor tamaño valía el doble que la moneda de mayor tamaño. Cada vez que querían demostrar la estupidez de Johnny, repetían el juego. Parecía que Johnny no aprendía.

Sucedió que un día un viandante que presenció el juego sintió pena de Johnny y le hizo señas para que se acercara. Entonces le explicó que la moneda más pequeña verdaderamente valía el doble que la de mayor tamaño.

Johnny escuchó atentamente la explicación y luego dijo: «Sí, ya lo sé. Pero ¿cuántas veces me habrían dado a escoger si la primera vez que lo hicieron hubiera tomado la moneda de dos dólares?».

Un ordenador programado para seleccionar el valor hubiera te-

nido que escoger la moneda de dos dólares la primera vez. Fue la «percepción» humana de Johnny la que le permitió hacer una elección diferente y a largo plazo, es decir, la posibilidad de conseguir varias monedas de un dólar. Naturalmente, tal elección conllevaba un riesgo; por tanto, la percepción era compleja. ¿Cuántas veces estarían dispuestos a jugar sus amigos? ¿Querrían jugar más veces a lo mismo? ¿Estarían dispuestos a perder muchas veces muchas monedas de un dólar?, etc.

En esta anécdota se presentan dos factores que son significativos para este libro.

El primer factor es la enorme importancia de la percepción humana y este libro versa precisamente sobre dicha importancia. La percepción es completamente diferente del concepto tradicional que tenemos de la lógica.

El segundo factor presente en la anécdota es la diferencia entre la manera de pensar de Johnny y la del ordenador. La manera de pensar del ordenador se fundamenta en el «es». Así, el ordenador se preguntaría: «¿Cuál de las dos monedas *es* más valiosa?». El resultado sería escoger la moneda más pequeña, es decir, la moneda de dos dólares. La manera de pensar de Johnny no se fundamenta en el «es» sino en el «hacia dónde»: «¿A dónde me conduce esto?». «¿Qué pasará si escojo la moneda de un dólar?» La lógica rígida tradicional se fundamenta en el «es». La lógica de la percepción es la lógica fluida y ésta se fundamenta en el «hacia dónde».

El tema básico de este libro es increíblemente simple. De hecho, es tan simple que a algunas personas les resulta difícil de comprender. Pertenecen a esa clase de personas que creen que las cosas tienen que ser complejas para merecer el calificativo de serias. Sin embargo, la mayoría de las cuestiones más complejas resultan muy simples cuando se comprenden. Y precisamente porque el tema de este libro es tan sencillo, me propongo exponerlo de la más sencilla de las maneras. Debo añadir que, si bien es cierto que el tema básico de este libro es muy sencillo, sus efectos son contundentes, importantes y complejos.

Siempre he sentido un profundo interés por los resultados prácticos. ¿Qué le parecería si lograse «ver» su pensamiento con la

misma claridad con la que ve un paisaje desde un avión? En este libro me propongo mostrar la manera de hacerlo y ello puede ayudarnos enormemente a comprender nuestras percepciones e incluso alterarlas.

Soy consciente de que mis libros atraen a lectores variopintos. Algunos de esos lectores están verdaderamente interesados por la cuestión, generalmente desatendida, del proceso que implica el pensar. Existen otros lectores a quienes podría parecer que sólo interesan los «consejos» que proporcionan los manuales de técnicas prácticas. Esta última clase de lectores se podría impacientar al topar con la teoría subyacente al libro y la podría considerar tanto demasiado compleja como innecesaria. Me gustaría poder decir a ese lector: «Sáltese usted la sección tal... y la sección cual...». Pero no lo haré porque el arte de pensar ya ha sufrido demasiado a causa de una serie de trucos sin fundamento. Es importante comprender la base teórica porque ésta capacita para utilizar los procesos con auténtica motivación. Y también, cómo no, porque esos procesos subyacentes son fascinantes. Entender cómo funciona el cerebro es un tema de enorme interés.

No he utilizado expresiones matemáticas en este libro porque considero un error pensar que las matemáticas (la conducta que muestran las relaciones y procesos dentro de un universo definido) se hayan de expresar en símbolos matemáticos que resultarían incomprensibles para la mayoría de los lectores. Hace ya algunos años, mi libro *The Mechanism of Mind*, publicado en 1969, cayó en manos del profesor Murray Gell-Mann, del California Institute of Technology. El profesor Murray Gell-Mann fue galardonado con el Premio Nobel de Física por su investigación, descubrimiento y descripción del *quark*. Tras la lectura del libro, el profesor Murray Gell-Mann me comentó que le había resultado muy interesante porque «abordaba ciertos procesos mentales, diez años antes de que los matemáticos comenzaran a descubrirlos». Se refería a los procesos de los sistemas autoorganizadores que resultaban de gran interés para su trabajo sobre el caos.

Este libro presenta una primera mirada a la lógica fluida y en él intento plantear un método para su utilización en la práctica.

Introducción

Este libro está estrechamente relacionado con mi libro anterior, *I am Right-You are Wrong*[1] (Londres, Viking, 1990 y Penguin, 1991). En aquel libro me propuse mostrar cuán inadecuados son los hábitos y costumbres tradicionales del modo de pensamiento occidental y que, tanto la aceptación de esas costumbres tradicionales como el convencimiento respecto a su corrección, son tan limitadores como peligrosos. Entre esas costumbres encontramos: la búsqueda, desde un punto de vista crítico, de la «verdad»; la exploración de la argumentación adversa; y todas las características de la lógica rígida con sus consabidas asperezas y vulgaridades. Tales hábitos del pensamiento derivan del clásico grupo de los tres griegos: Sócrates, Platón y Aristóteles, que hasta ahora han tenido secuestrado al pensamiento occidental. Una vez superado el dogma de la Edad Media, ciertamente el redescubrimiento del pensamiento clásico supuso una bocanada de aire fresco tanto para la Iglesia (proporcionándole un arma contra la herejía), como para los pensadores

1. *Yo tengo razón, tú estás equivocado.* Barcelona, Ediciones B, 1992. [R.]

humanistas laicos, a quienes proporcionó un escape del dogma eclesiástico. De esa manera el pensamiento clásico quedó establecido como pensamiento de la civilización occidental.

Lamentablemente dicho pensamiento carece de la creatividad, del diseño y de la energía constructiva que tan desesperadamente necesitamos. Ese pensamiento no tiene en cuenta la enorme importancia de la percepción, de las creencias y de las verdades locales. Finalmente, la lógica rígida exacerba las peores deficiencias del cerebro humano, deficiencias en las que se encuentra la razón de que hayamos avanzado tanto en cuestiones técnicas y tan poco en las humanas. Ahora, por primera vez en la historia, sabemos algo, en términos generales, sobre el funcionamiento del cerebro como un sistema de información que se autoorganiza, y eso conlleva importantes implicaciones.

Tal como yo había vaticinado, la recepción del libro concitó un ataque tan exageradamente histérico, que finalmente resultó más cómico que ofensivo. Ninguno de los que atacaron el libro se atrevió nunca a rebatir sus temas básicos. Los ataques se llevaron a cabo en un estilo infantil, en forma de ofensa personal, o seleccionando para la arremetida las cuestiones más triviales, lo que siempre indica que el interés de quien escribe la reseña no radica verdaderamente en la recensión del libro en cuestión, sino en la oportunidad de atacar al autor. Es una pena, porque el libro trata de una cuestión muy seria que requeriría mucha más atención de la que recibe.

En alguna ocasión Einstein dijo: «Los grandes espíritus siempre encontraron la violenta oposición de las mentes mediocres». Esto no quiere decir que la violenta oposición de las mentes mediocres automáticamente califique al atacado como gran espíritu, pero sí sugiere que la virulencia con que se le ataca responde más a la expresión de sentimientos que a la valía del atacado.

Para restablecer el equilibrio, puesto que la cuestión es importante, he invitado a tres físicos galardonados con el Premio Nobel a prologar el libro en sus futuras ediciones y esos prólogos pondrán las cosas en perspectiva. ¿Por qué físicos? Porque los físicos se pasan la vida examinando los procesos fundamentales y sus implicaciones.

Intenté añadir al libro una sección sobre la lógica fluida y los *hodics*. Pero al final resultaba tan largo que era evidente que habría que reducir demasiado tal sección y no podría reflejar con justicia la importancia del tema. Me prometí retomar el tema en una próxima publicación y eso es lo que hago en este libro.

En la tradición de nuestro pensamiento tratamos de alejarnos de la vaguedad e inestabilidad de la percepción para poder manejar temas tan concretos como las matemáticas y la lógica. Lo hemos hecho relativamente bien y ahora ha llegado el momento de comenzar a analizar la percepción. A decir verdad no tenemos otra elección, porque si nuestra percepción es incorrecta, el procesamiento correcto de esa percepción incorrecta sólo puede dar como resultado una respuesta errónea y, a veces, peligrosa. Sabemos por experiencia que en cualquier guerra, conflicto o desacuerdo ambas partes manejan su propia «lógica». Y eso es verdad; cada una de ellas maneja una «lógica» que encaja en su percepción particular.

Por tanto, este libro versa sobre la lógica fluida de la percepción.

¿Cuál es el origen y la naturaleza de la percepción? ¿Cómo se forma la percepción y cómo la utilizan los circuitos nerviosos del cerebro? ¿Cómo se estabiliza la percepción, y se estabiliza suficientemente, hasta que se convierte en creencia? ¿Podemos observar nuestra percepción en referencia a cualquier cuestión en particular? ¿Podemos cambiar las percepciones y, si fuera así, por dónde comenzar?

Este libro no da todas las respuestas, pero a su término el lector habrá obtenido una buena comprensión de las diferencias que existen entre la lógica fluida y la lógica rígida.

Estructura del libro

Comenzaré por considerar la importancia de la percepción, que es lo que hace el mundo interior de la mente. Ese mundo es diferente del mundo que nos rodea. Tradicionalmente hemos intentado alejarnos de la percepción para manejar la «verdad» de la reali-

dad. Ahora ha llegado el momento de observar directamente la percepción.

En la sección siguiente introduciré la noción de la lógica fluida y del «flujo». La lógica tradicional es una lógica rígida que se fundamenta en el «es» y en la identidad. La lógica fluida, por el contrario, se fundamenta en el «hacia»: ¿hacia dónde fluye?

La analogía de la conducta de una simple medusa ilustra cómo funciona el «fluido» para proporcionar estabilidad en un sistema autoorganizador. Se ilustran diferentes modelos o patrones de flujo.

A continuación se considera directamente la «conducta del flujo» del cerebro y cómo de ella surge la percepción. La analogía de la medusa se transfiere a la conducta de los circuitos nerviosos del cerebro, pero los principios siguen siendo los mismos.

Se introduce entonces una técnica práctica a la que se denomina «ámbitos de flujo». Esa técnica nos capacita para observar la «forma» de nuestras percepciones. Explicaré cómo se crean los ámbito de flujo.

El caudal de la conciencia proporciona los elementos para la «enumeración básica» de la que derivan los ámbitos de flujo. Se discutirá la naturaleza de dicha enumeración.

El libro continúa con una consideración, seguida de un comentario, sobre los tipos más complejos del ámbito de flujo.

La sección siguiente está dedicada a la enorme importancia de los conceptos de la lógica fluida y de la percepción. Los conceptos nos facilitan la flexibilidad y el movimiento del pensamiento. No es necesario detallar esos conceptos; ni viene mal que queden algo borrosos.

Es posible que queramos observar la manera de intervenir para alterar las percepciones. Esa sección se concentra en los métodos de intervención centrada en el ámbito de flujo. Aunque el ámbito de flujo está relacionado con el mundo interior de la percepción, de él podemos derivar algunas estrategias utilizables para el manejo del mundo exterior.

La noción de contexto es crucial para la lógica fluida porque si cambia el contexto, puede cambiar la dirección del flujo. En esto

difiere profundamente de los absolutos que establece la lógica rígida.

Por el hecho de estar fundamentados en la percepción, los perfiles de flujo son sumamente personales. No obstante, es posible intentar trazar un mapa de las percepciones ajenas. Esto se puede hacer de varias maneras, que abarcan desde la discusión hasta la conjetura. Incluso la conjetura puede sugerir estrategias válidas.

El flujo de nuestra atención sobre el mundo exterior está fuertemente influido por los patrones de percepción que hemos establecido en el mundo interior. En esta sección se considera esta idea y también la relación que existe entre el arte y los flujos de la atención.

Las dificultades prácticas que se podrían encontrar al establecer los ámbitos de flujo, se consideran ahora aportando algunas sugerencias sobre cómo superarlas.

El resumen aúna la naturaleza de la lógica fluida y las técnicas prácticas del ámbito de flujo. La lógica fluida no sólo existe como contraste de la lógica rígida.

EDWARD DE BONO
Palazzo Marnisi
Malta

CAPÍTULO 1

Mundo exterior. Mundo interior

El título de esta sección podría haber sido «Percepción y realidad». En la concepción tradicional ese título sugeriría que la realidad «está fuera, en algún sitio» y que la percepción es diferente de la realidad. Pero la percepción es tan real como cualquier otra cosa. De hecho, la percepción es lo más real para una persona. El terror que siente un niño ante una cortina que se mueve en la oscuridad es un terror real. La desazón que producen en un esquizofrénico las voces interiores es una desazón real. De hecho, la percepción es la única realidad para la persona. Por regla general, la percepción no es una realidad compartida, ni tampoco se puede cotejar con el mundo exterior, pero es ciertamente real.

Durante muchos siglos el pensamiento occidental ha estado dominado por la analogía que presenta Platón, según la cual una persona encadenada en el interior de una caverna sólo podrá ver las sombras que se dibujan al fondo de dicha cueva y no la «realidad» que causa dichas sombras. Por eso los filósofos han intentado buscar la «verdad» de la que emanan esas sombras o percepciones. Es cierto que algunos como Freud, y particularmente Jung, centraron

su atención en las sombras, aunque no generalmente en la percepción. Esta falta de interés por la percepción es comprensible. La gente deseaba distanciarse lo más posible de la percepción para acercarse a la solidez de la verdad. Más importante aún, no es fácil hacer mucho más que percibir las percepciones, a no ser que se esté en posesión de una cierta comprensión de su funcionamiento. Esa comprensión sólo la hemos logrado muy recientemente.

Una casa de estilo georgiano se levanta solitaria en medio del campo. Un grupo de personas llega a ella para pasar un fin de semana en su recinto. Una de las personas observa la casa con nostalgia de los buenos momentos que en ella disfrutó. Otra persona la observa con envidia pensando que le hubiera gustado vivir en una casa como ésa. Una tercera persona la observa con horror recordando la dolorosa infancia que vivió en ella. Una cuarta persona inmediatamente hace una estimación valorativa del coste de la casa. La casa es la misma en cada caso y si cada una de las cuatro personas le hiciera una foto, el resultado serían cuatro casas idénticas. Pero el mundo interior de la percepción es totalmente diferente.

En el caso de la casa percibida de diferente manera la visión física de la casa es idéntica, pero los cauces de la memoria y las emociones personales producen mundos interiores de percepción diferentes. No obstante, la percepción podría ser diferente, incluso si no existieran los cauces de la memoria particulares. Si cada uno de los invitados observara la casa desde ángulos diferentes, cada uno obtendría una perspectiva diferente. La persona que la observara desde la fachada obtendría la visión de la clásica casa georgiana. Una persona que la observara lateralmente podría ver la casa original de estilo isabelino, cuya fachada se ha renovado. La persona que la observase desde la parte trasera podría confundir la casa con una granja.

Todos conocemos las clásicas ilusiones ópticas por las que al mirar un dibujo vemos objetos que realmente no están presentes en el dibujo: líneas que parecen curvas, aunque verdaderamente sean rectas; una silueta que parece de mayor tamaño que otra, aunque en realidad ambas sean exactamente iguales. En un espectáculo los ilusionistas se las arreglan para engañar magnífica y simultá-

neamente a todo el público mediante el embaucamiento de sus percepciones.

Es evidente que la percepción es sumamente individual y que es posible que no corresponda al mundo exterior. En primer lugar, la percepción es la manera en la que el cerebro organiza la información que recibe del mundo exterior a través de los sentidos. El tipo de posible organización depende totalmente de la naturaleza fundamental de los circuitos nerviosos del cerebro. Esta organización se ve afectada por el estado anímico de un preciso momento, que favorece a unos patrones en vez de a otros. La memoria a corto plazo del contexto presente y de lo que haya sucedido inmediatamente antes, afectará a la percepción. La traducción de una lengua a otra mediante ordenadores es tan difícil porque lo que se ha expresado previamente, y el contexto, pueden alterar por completo el significado de la palabra. Por ejemplo, la palabra inglesa *live* se pronuncia de dos formas diferentes dependiendo del contexto en que se utilice. Por último están las memorias a largo plazo y los surcos de la memoria que, o pueden alterar lo que percibimos, o adherirse a la percepción.

Uno de los más extraordinarios ejemplos del poder de la percepción es el fenómeno de los celos. En un restaurante se le recrimina a un hombre por haber escogido sentarse en un lugar en vez de otro porque supuestamente desde el primer lugar puede observar a la rubia que se sienta enfrente. La verdad es que el hombre ni siquiera se ha percatado de la rubia y su único deseo era ofrecer a su acompañante el asiento con la mejor vista. Parece que una esposa se ve demasiado con un hombre con quien coincide en la oficina. Ella asegura que es una relación de trabajo, pero a su marido le parece que es otra cosa. Los celos producen complejas interpretaciones de situaciones normales que pueden ser totalmente falsas y, sin embargo, dar ocasión a fuertes emociones, riñas y violencia. El hecho es que las percepciones podrían ser verdades factibles, y el que no lo sean no altera las percepciones.

No sorprende por tanto que los pensadores de la antigüedad consideraran una magnífica proeza alejarse de un asunto tan sumamente subjetivo como es la percepción y que emprendieran la bús-

queda de verdades y absolutos que se pudieran verificar y validar en cada caso.

Si usted quisiera construir una mesa podría hacer un cálculo de las piezas necesarias y cortarlas de acuerdo con su cálculo. Probablemente le iría mejor si midiera las piezas que necesita. Eso facilitaría que las piezas encajaran y que las patas de la mesa fueran de la misma altura. La medición es una excelente forma para cambiar la percepción de algo concreto, tangible y permanente. Lo damos por supuesto, pero es un concepto maravilloso.

Las matemáticas son otro de los métodos para evadir las incertidumbres de la percepción. Traducimos el mundo en símbolos y relaciones. Una vez que esto se ha logrado, penetramos en el «mundo de juegos» de las matemáticas; un mundo con su propio y particular universo y reglas de conducta interiores a ese universo. Jugamos ese juego con todo rigor y luego traducimos el resultado obtenido de vuelta al mundo real. Ciertamente el método funciona muy bien, siempre y cuando las matemáticas sean correctas y válida la traducción de entrada y salida del sistema.

La gran contribución del grupo de los tres griegos fue la de preparar el terreno para hacer lo mismo con el lenguaje. Las palabras adquirirían definiciones específicas y serían tan reales, concretas y objetivas como la medición. Luego se establecería un juego riguroso con reglas que nos dirían cómo juntar las palabras y cómo razonar. La base principal de ese juego sería la identidad: esta cosa «es» o «no es» otra cosa. El principio de contradicción sostuvo que algo no puede «ser» y «no ser» al mismo tiempo. Partiendo de esa base desarrollamos nuestros sistemas de lenguaje, de lógica, de argumentación, de pensamiento crítico y de todos los demás hábitos que utilizamos constantemente.

El resultado fue la apariencia de ser capaces de juzgar (algo que le encanta hacer al cerebro humano) y de alcanzar verdades y certezas. Todo esto resultaba muy atractivo y tuvo mucho éxito cuando se aplicó a cuestiones técnicas. También parecía que había obtenido éxito cuando se aplicó a los asuntos humanos, ya que el juicio y la certeza establecieron las bases para la acción y para la rectitud moral. De hecho, esa clase de «lógica» no deja de ser un sistema de

creencias como cualquier otro. Si uno opta por observar el mundo de una cierta manera, el constatar que el mundo es de esa manera, reforzará su creencia al respecto.

Por tanto, en lo que respecta al pensamiento la tendencia ha sido huir del mundo de la percepción y dejar ésta exclusivamente para lo concerniente al arte, puesto que éste puede explorar y elaborar las percepciones a su gusto. Pienso que ha llegado el momento de prestar atención al mundo de la percepción para poder comprender lo que verdaderamente pasa en el mundo. El mundo de la percepción está estrechamente relacionado con la manera en que el cerebro maneja la información y es eso precisamente lo que exploro en el libro *Yo tengo razón, tú estás equivocado*.

En la percepción no existe el «juego de la verdad» como en las matemáticas, en las que algo es verdad porque se desprende de las reglas del juego y del universo. En la percepción toda verdad es circular o provisional. Una verdad circular es como cuando dos personas se dicen mutuamente que están diciendo la verdad. La verdad provisional se fundamenta en la experiencia: «a mí me parece»; «tanto como puedo ver»; «en mi experiencia». En esta verdad no hay nada de esa maravillosa certeza que encontramos en la lógica corriente, que no es otra cosa que una «verdad de creencia» enmascarada como «juego de la verdad».

En el mundo interior de la percepción no existe la solidez ni la permanencia de la «lógica rígida». La roca es dura, definitiva y permanente, y no cambia. Ésta es la lógica del «es». En cambio, la percepción se fundamenta en la lógica fluida. El agua fluye. El agua no es definitiva ni de consistencia dura, sino que se adapta al recipiente en que se vierte. La lógica fluida se fundamenta en el «hacia».

Este libro se propone explorar la naturaleza y la conducta de la lógica fluida y mostrar algunas formas prácticas de cómo utilizarla.

La lógica fluida es la lógica del mundo interior de la percepción. Sospecho que también se aplica, mucho más de lo que hasta ahora hemos creído, al mundo exterior. Cuando comencemos a examinar los sistemas autoorganizadores, cuando las matemáticas empiecen a observar los sistemas no lineales y el caos, encontraremos que la lógica fluida es también importante para muchos aspectos

del mundo exterior al que siempre hemos aplicado la lógica rígida. Creo que esto ya se da en las ciencias económicas.

Incluso la lógica aparentemente rígida de la ciencia acusa el impacto directo de la percepción y de la lógica fluida. La mente sólo puede ver aquello para lo que está preparada. El análisis de datos no produce ideas por sí mismo. El análisis de datos sólo nos ayuda a seleccionar entre las ideas existentes. Cada vez se acrecienta más la importancia del énfasis depositado en la hipótesis, en la especulación, en la provocación y en la construcción de modelos y todos ellos nos permiten ver el mundo de manera diferente. La creación de esos marcos de posibilidad es un proceso perceptivo.

Debo añadir que en la percepción no existe la contradicción. En líneas paralelas se pueden sostener visiones opuestas. La desigualdad se presenta cuando algo no encaja en nuestras expectativas, como sería una carta de cuatro-corazones-negros en la baraja. Pero eso es otra cosa.

Dada esta habilidad de la percepción para manejar las contradicciones, la lógica ha contribuido muy poco a cambiar las percepciones. Las percepciones se cambian (mediante la exploración, la intuición, los cambios de contexto, la atrofia, etc.), pero no por la lógica. Ésta es otra de las muy buenas razones para intentar comprender la percepción.

Invertimos sólo una mínima porción de nuestras vidas en los análisis matemáticos o lógicos. Una considerablemente mayor porción de nuestra vida la invertimos tratando con la percepción. Lo que vemos en televisión y la respuesta que damos a ello es la percepción. Las nociones que tenemos sobre el peligro ecológico y el efecto invernadero se basan en la percepción. Los prejuicios, el racismo, el antisemitismo, son todas cuestiones de la percepción. Los conflictos que no se deriven de simples juegos de poder propios de camorristas se basan en percepciones erróneas. Puesto que la percepción es parte tan importante de nuestra vida, merece la pena que examinemos la naturaleza de la lógica fluida en vez de continuar intentando encajar el mundo en nuestra tradicional lógica rígida.

CAPÍTULO 2

Lógica fluida

«Es triste comprobar cuánto daño ha causado la tremenda prepotencia de la lógica rígida», dice Dudley Herschbach, Premio Nobel y profesor de Química en la Universidad de Harvard. Esta frase aparecía casualmente en una carta que me dirigía. Pedí su autorización para reflejarla aquí porque esa simple frase abarca mucho en sí misma.

La piedra es dura, inalterable e inquebrantable. La piedra tiene una forma definitiva. El agua es más amable. El agua es suave y flexible.

La piedra se puede utilizar para atacar y, si se la ataca, resulta dura y sólida. Si se ataca al agua, no ofrece resistencia, pero podría tragar o ahogar a quien la ataque.

Si colocamos una piedra sobre una superficie, quedará ahí, inmóvil. La piedra «es». Si derramamos agua sobre una superficie plana, el agua se extiende y «explora». A la menor inclinación, el agua fluye.

La piedra no cambia de forma dependiendo de su entorno. El agua no tiene forma sino que se ajusta a la forma del recipiente que

la contiene. Una verdad suele ser verdad sólo en un cierto contexto. La lógica fluida enfatiza la importancia del contexto.

Si se coloca una piedra pequeña en un vaso y luego se ladea el vaso, la piedra terminará por caerse. La piedra sólo estará dentro o fuera del vaso. Podemos derramar un poco del agua contenida en un vaso y, no obstante, conservar algo de agua en el vaso. No tiene que ser todo o nada.

Si se añade una piedra a otra, tendremos dos piedras. Si se añade agua al agua no tendremos dos aguas. La nueva agua se mezcla con la antigua y se produce más agua. Este aspecto aditivo de la lógica fluida es muy similar a la lógica borrosa que está ganando tanta relevancia por su utilización en la inteligencia artificial. Las percepciones suman un todo, igual que la poesía.

La lógica rígida suele referirse a la conjunción «sino» para mostrar cómo difieren las cosas entre sí. La lógica fluida hace más referencia al «y» para mostrar cómo los añadidos suman un todo.

La argumentación occidental está fundamentada principalmente en el impacto de la lógica rígida. La argumentación en el estilo japonés se fundamenta en la yuxtaposición de niveles sobre niveles, al igual que en la lógica fluida.

Todo lo dicho hasta aquí proporciona una noción respecto a la diferencia que existe entre la lógica rígida y la lógica fluida. La manera más sencilla de resumirlo es decir que la lógica rígida se fundamenta en el «es» y la lógica fluida se fundamenta en el «hacia»: ¿hacia dónde fluye?, ¿hacia dónde conduce?, ¿hacia dónde señala?

La tradicional lógica rígida se fundamenta en la identidad: «Esto es una oruga». También se fundamenta en el «tener» y en la «inclusión». «Esta oruga es verde y tiene el cuerpo peludo.» La inclusión, la exclusión, la identidad y la contradicción son la materia de que está hecho el razonamiento. Creamos cajas en forma de categorías, clasificaciones y palabras. Juzgamos si algo pertenece a una cierta caja, y si pertenece, le otorgamos todas las características propias de esa caja. Ésa es la base de nuestro juicio y de nuestra certeza. Además, nos viene muy bien que sea así, aunque pueda conducirnos a la «tremenda prepotencia».

Donde está el «es» de la lógica rígida, ponemos el «hacia» de la lógica fluida.

«Hacia»

¿Qué queremos decir por «hacia»? La pelota en una pendiente rueda «hacia» o en dirección al fondo de la pendiente. Un río fluye «hacia» el mar. Un camino conduce «hacia» algún lugar.

Un huevo puesto en una sartén con aceite caliente cambia «hacia» convertirse en un huevo frito.

Un huevo que cae de las manos conduce «hacia» el estropicio de un huevo roto sobre la alfombra.

Un director cinematográfico podría desviar la toma de un huevo que cae «hacia» una torre derrumbándose.

Un director cinematográfico podría desviar la toma de un huevo que cae «hacia» una chica desesperada.

La pelota que rueda «hacia una nueva posición» continúa siendo la misma pelota. El huevo crudo que se convierte en huevo frito continúa siendo el mismo huevo en forma diferente. Pero la toma cinematográfica de la torre derrumbándose o de la chica desesperada sólo se relaciona con la toma original del huevo que cae porque el director ha querido relacionarlos entre sí.

Por tanto, verdaderamente utilizamos el «hacia» de diferentes maneras.

A lo largo de este libro intento utilizar el término «hacia» de una manera muy clara y simple. ¿Hacia dónde conduce esto? ¿Qué sucederá luego?

Simplemente significa lo que sucede después en el tiempo. Si a la imagen cinematográfica de un huevo sigue la imagen de un elefante, entonces el huevo nos lleva al elefante. Si te conducen en un coche a través de una ruta pintoresca y a la vista de una idílica cabaña en el bosque le sigue la vista de una central eléctrica, entonces eso es lo que sigue a continuación. Por tanto, el sentido de «hacia» no se limita a «convertirse en» o a «cam-

biar a», aunque esto también se incluya en la muy amplia definición de «hacia» como lo que sucede a continuación. Un sistema inestable puede convertirse en un sistema estable. Un sistema estable puede convertirse en un sistema inestable. Una cosa lleva a la otra.

Dada la enorme importancia de la noción de «hacia», sería conveniente definirla con toda precisión por medio de otra palabra. Quizá podríamos inventar una nueva preposición, algo así como «conacia», para indicar que «conduce hacia». Llegados aquí y a este punto, quizá sonaría artificial y resultaría innecesaria.

Una mujer lleva una cafetera eléctrica defectuosa a una tienda de electrodomésticos. La dependienta que la atiende sabe muy bien que esa cafetera no pudo haber sido comprada en esa tienda porque esa tienda no distribuye esa marca. No obstante, la dependienta cambia la cafetera dándole a la mujer una nueva. Esa acción parece absurda si se percibe sobre la base de la justicia y de la lógica del «es». Pero tiene mucho sentido en la lógica del «hacia». La mujer quedará tan satisfecha que se convertirá en asidua cliente de la tienda. Investigaciones llevadas a cabo en los Estados Unidos han demostrado que el dinero invertido de esta manera se quintuplica. Un profesor de lógica tradicional argumentaría que al día siguiente se formaría ante la tienda una larga cola de personas que llevarían en sus manos pequeños electrodomésticos defectuosos. ¿Qué pasaría entonces? Bien, la tienda no está obligada a reemplazarlos. La situación es diferente y como tal se evaluará en su momento. No es necesario encerrarse en un curso determinado de acción. Esta anécdota la utilizo en mi libro *Yo tengo razón, tú estás equivocado* y la repito aquí para vincular la alusión que hacía en aquel libro sobre la lógica fluida, con la exploración más completa que hago en este libro.

Ahora sabemos que la provocación o excitación es esencial para perturbar el estado estable de los sistemas autoorganizadores y de esa manera poder llegar a un estado estable mejor. El doctor Scott Kirkpatrick, de la IBM, elaboró este tema en 1983. Es similar a las provocaciones y a la utilización de la palabra *po*, por la

que llevo abogando desde 1970. En el pensamiento lateral podemos utilizar la provocación para desestabilizar el sistema o para salirnos de los canales usuales de la percepción. Podemos decir, por ejemplo: «Po un coche tiene ruedas cuadradas». Si en ese momento fuéramos a usar un juicio tendríamos que rechazar esa idea porque «es» errónea. Pero en vez de juicio *usamos* «movimiento» que es una operación fluida. Observamos «hacia» dónde nos lleva esa provocación. Las sacudidas que podría producir una rueda cuadrada son predecibles, por tanto, ajustando la suspensión obtendríamos una conducción más suave. Esto nos conduce a la idea de una suspensión que se ajusta a lo escarpado del terreno y, por tanto, nos da lo que ahora se llama suspensión «activa» o «inteligente». Una de las técnicas del pensamiento lateral es el uso deliberado de la provocación, seguida por el «movimiento».

Cuando para atacar el predominio de la argumentación y la negatividad usé la argumentación y la negatividad, se me acusó, con razón, de usar los mismos métodos que atacaba. Veamos a dónde nos conduce esta línea de pensamiento. Si la negatividad no se puede usar para atacar la negatividad, entonces ¡nunca se podrá atacar la negatividad! Mi punto de vista es que, para ciertos propósitos, el argumento y la negatividad tienen un valor limitado. Uno de esos propósitos es el de atacar la argumentación y la negatividad. No veo ninguna necesidad de adoptar posturas absolutas como «o-esto-o-lo-otro».

El concepto que actualmente tenemos de la democracia nos encierra en una manera histórica de conducir la democracia. Cualquier otra cosa se juzga como que no es democracia. Sin embargo, podemos imaginar un sistema en el que quienes obtuviesen los votos que reflejasen mejor la composición del electorado, fueran los elegidos. Así, por ejemplo, en un distrito donde el 70% es de población blanca y el 30% de población negra, los candidatos que más se acercasen al 70-30 del apoyo electoral, serían los ganadores. Para ello sería necesario un censo de votantes designado tanto sobre líneas partidistas como étnicas. La lógica rígida se preocuparía por la manera en que dicha idea encaja en nuestras actuales cos-

tumbres democráticas. La lógica fluida se preocuparía por el «hacia dónde» nos conduce dicha idea.

El pragmatismo se fundamenta en gran parte en el «hacia dónde» de la lógica fluida. Existe un justificado temor por el pragmatismo porque podría parecer que trata de operar sin principios. Esto es una majadería porque los principios pueden ser parte tan importante del pragmatismo como lo son las circunstancias. Una de las razones más poderosas por las que no gusta el pragmatismo, es el temor de que los «fines justifiquen los medios». En otras palabras, si los fines valen la pena, entonces se justifican los medios para lograr esos fines. Como gentes diferentes y personas diferentes tendrán diferentes nociones de lo que son unos fines que valgan la pena, el resultado será el caos y la barbarie. Es interesante subrayar el hecho de que la propia razón por la que rechazamos la noción de que los fines justifican los medios es un ejemplo puro del pragmatismo de la lógica fluida. Nos preocupa «hacia dónde» nos llevaría. Por lo tanto, el pragmatismo puede vigilar al pragmatismo tan bien como la lógica rígida vigila la lógica fluida.

¿Qué es una pluma estilográfica? «Es» un instrumento para escribir. También podríamos analizar la pluma estilográfica en términos de su naturaleza física y de las partes que la componen: la plumilla, el depósito de tinta, el cuerpo, el capuchón, etc. Todo eso nos dice lo que «es» una pluma estilográfica. Pero el valor de una pluma estilográfica dependerá en gran medida del contexto. Una pluma estilográfica tiene poco valor para alguien que no puede escribir. En un determinado momento una pluma estilográfica puede ser muy valiosa para alguien que ha de escribir una urgente prescripción médica o un número de teléfono de urgencias. Una pluma estilográfica utilizada para firmar un tratado tiene un valor histórico. Una pluma estilográfica puede ser un regalo de lujo. Todos esos valores diferentes se van planteando mientras fluimos de la pluma en sí misma «hacia» su utilización.

Puede que Londres esté a una distancia de sesenta kilómetros, pero puede que usted vaya conduciendo por una carretera llamada

«la carretera de Londres». Por tanto, la carretera se define por «a dónde» conduce. La carretera o el camino son ejemplos clásicos del «hacia», porque cada punto conduce «hacia» el punto siguiente. Hay más probabilidades de que sigamos el camino que de que nos extraviemos.

Consideremos las secuencias de las letras que muestra la figura 1. En cada caso la letra C es exactamente la misma. Tiene la misma forma y está hecha de la misma manera. Pero según la lógica fluida cada una de las Ces es diferente porque cada una «conduce a» una letra diferente: CD, CA, CX, CE. Esto podría parecer absurdo hasta que nos damos cuenta de que incluso en la pronunciación existe una diferencia: la C de *CALL* se pronuncia diferentemente de la C de *CELL*.[2]

La lógica rígida sostendría que las secuencias son diferentes porque están hechas con letras diferentes. Es cierto que la lógica fluida también sostendría que son diferentes, pero porque «conducen a» ideas diferentes. La primera secuencia nos conduce al alfabeto con una predecible secuencia de letras. La segunda secuencia nos conduce a la palabra *CALL* y a su significado.

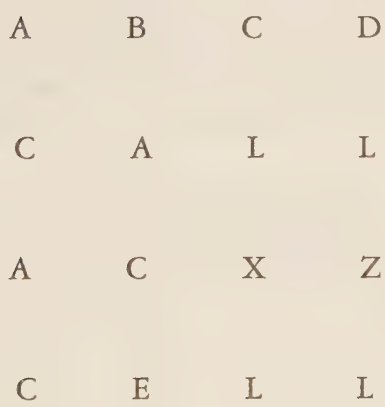


Figura 1

2. N. de T.: *Call* significa llamada. *Cell* tiene dos significados: a) celda; b) célula.

La tercera podría parecer una selección aleatoria, pero podemos darnos cuenta de que es la primera y la tercera letra del alfabeto empezando por el principio y la última y antepenúltima empezando por el final. La secuencia final es otra palabra, *CELL,* y aquí se nos podría conducir en dos direcciones diferentes: *CELL*, como la celda de un monje o *CELL,* como la celda de una cárcel; y *CELL,* como una de las células que forman el tejido humano.

Estos complejos patrones de percepción se forman a partir de «hacia donde conduce» un estímulo.

Lejos de mí pretender que la gente no utiliza la lógica fluida o que no lo haya hecho siempre. Existen muchas ocasiones en las que la gente utiliza la lógica fluida y existe mucha gente que utiliza la lógica fluida casi constantemente. No obstante, la lógica establecida y legitimada ha sido siempre la lógica rígida. En cualquier discusión que se sostenga sólo es aceptable la lógica rígida. Muchas mujeres me han dicho que para ellas la lógica fluida es más natural, pero que siempre salen perdiendo en cualquier discusión porque ése es un juego que hay que jugarlo de acuerdo con las reglas de la lógica rígida.

Mi intención es legitimar la lógica fluida y señalar su lugar y valor como la lógica de la percepción. Intentaré legitimar la lógica fluida, no sólo requiriendo atención sobre su valor, sino también mostrando las bases subyacentes de la conducta natural del cerebro.

Los pensamientos laterales ya existían antes de que yo introdujera el término de «pensamiento lateral». Hay personas que poseen una actitud o inclinación especial para el pensamiento lateral. Mi contribución fue la de legitimar el pensamiento lateral como una parte del pensamiento, útil y necesaria. Cuando se publicó mi primer libro muchas personas sumamente creativas en sus propios campos fueron las primeras en escribirme expresando su interés por el pensamiento lateral. En aquel libro mostré que la necesidad que tenemos del pensamiento lateral deriva directamente de la conducta que muestra el cerebro al hacer patrones y usar patrones, porque éste necesita cortar «lateralmente» a

través de los patrones usuales. Desde esa base he diseñado unas herramientas específicas que se pueden utilizar sistemática y deliberadamente para generar nuevas ideas. De igual manera, aquí propongo algunos métodos para manejarse en el curso de la lógica fluida.

CAPÍTULO 3

El baile de la medusa

Quiero pedirle al lector que lea esta sección de una manera tan sencilla y directa como en la que está escrita. Para empezar, no hay que relacionar la obvia analogía con cualquier otra cosa. Eso debilitaría el entendimiento de la analogía y en este momento sólo conduciría a la confusión. Tratemos a la medusa como a una medusa.

Figura 2

Como muestra la figura 2, cada medusa consiste de un cuerpo redondo y un único tentáculo que lleva un aguijón en el extremo exterior. Alguien podría pensar que eso parece más un espermatozoide que una medusa, pero es una medusa muy especial.

Como muestra la figura 3, el aguijón de la medusa se puede

Figura 3

clavar en el cuerpo gelatinoso de otra medusa, pero, muy sensatamente, nunca en su propio cuerpo. El aguijón se clava totalmente en el cuerpo de otra medusa y ya no puede salir de él o utilizarse para ninguna otra cosa.

Podemos suponer que la conducta de clavar al otro el aguijón no es una conducta malévola sino que, en efecto, es una conducta amable. Es una manera de contactar, una manera de comunicación, de camaradería.

Cada medusa cuenta con un único aguijón, y por lo tanto sólo puede clavarlo en otra única medusa. Pero el cuerpo de la medusa puede recibir los aguijones de innumerables medusas. Podemos suponer que cuanta más popularidad disfrute una medusa, más amigos y comunicación tendrá y, por lo tanto, recibirá más aguijones.

Ya tenemos planteado un sistema sencillo y con reglas sencillas. En realidad es un «universo» muy especial cuya población consta solamente de medusas con sus reglas de conducta definidas. Ahora podemos emprender una exploración para ver lo que sucede en ese universo especial.

Evidentemente, las medusas se organizan y ordenan de diferentes maneras. Observemos algunas de ellas.

La figura 4 muestra una «cadena» sencilla que conduce de A a B. Una medusa aguijonea a la otra, la segunda aguijonea a la tercera y así sucesivamente. Esta cadena se podría extender a lo largo de muchas medusas. Es una cadena, un eslabón o un camino que va de A a B. Podría ser la forma de organización más sencilla de este universo.

La figura 5 muestra una modificación del ordenamiento básico de la cadena. Ahora vemos cadenas adyacentes que se vinculan a la

Figura 4

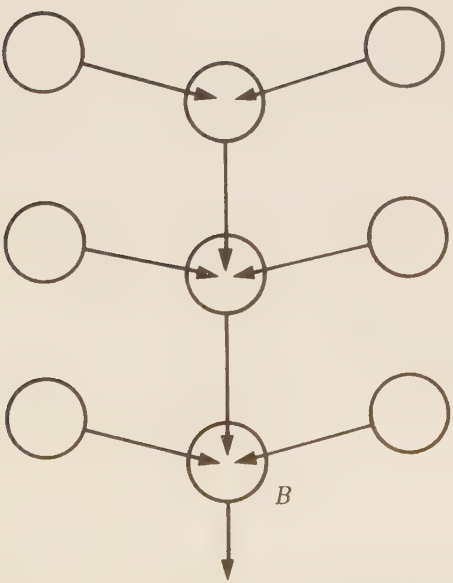


Figura 5

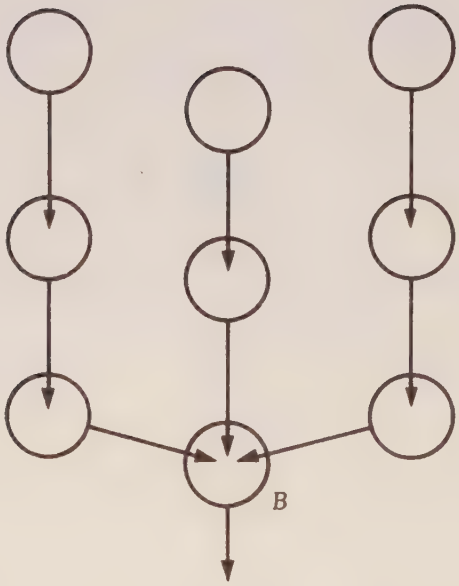


Figura 6

cadena principal. Parece el ordenamiento del «valle de un río». Es como lo que se ve al volar sobre Suiza. La cadena principal representa el valle del río principal y las cadenas adyacentes representan las de los ríos tributarios que fluyen desde las montañas circundantes. Este ordenamiento sería muy bueno para «drenar» toda un área y que de esa manera toda el agua fluyera hasta ir a parar a B.

La figura 6 muestra otra forma de ordenamiento del drenaje. En ésta las cadenas de los canales de fluido se mantienen separados a lo largo de su recorrido para juntarse sólo al final de éste. El resultado sigue siendo ir a drenar en el área B.

La figura 7 muestra el ordenamiento «estrella». Lo que vemos aquí no es nada más que el ordenamiento de las cadenas mostradas en la figura 6 que ahora radian desde un nodo central. Ahora todo se drena hacia el centro a lo largo de los tentáculos de los canales de fluido.

El ordenamiento que muestra la figura 8 es un tanto diferente de los ordenamientos anteriores. Éste es un ordenamiento en forma de «árbol». El nivel más alto de las medusas corresponde a las ho-

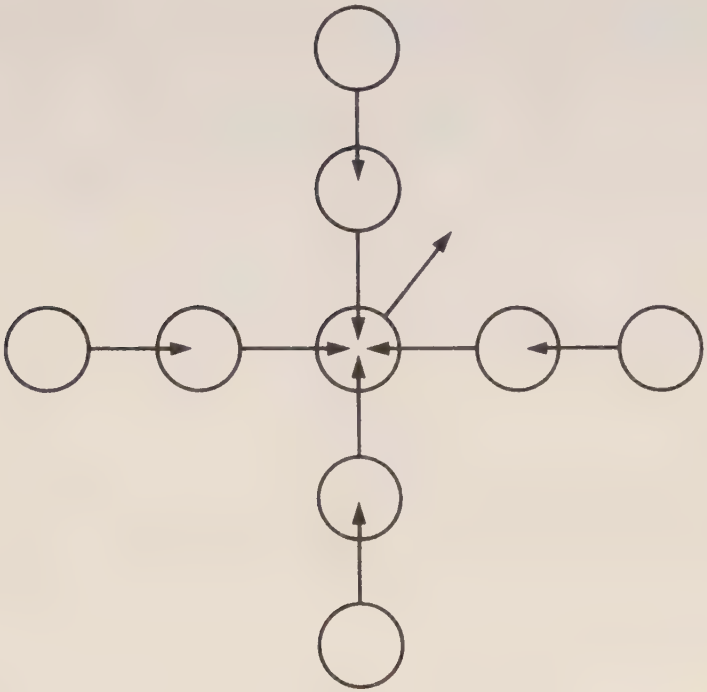


Figura 7

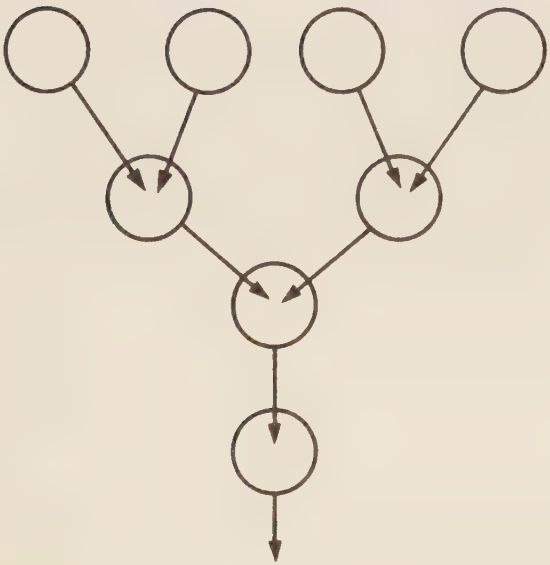


Figura 8

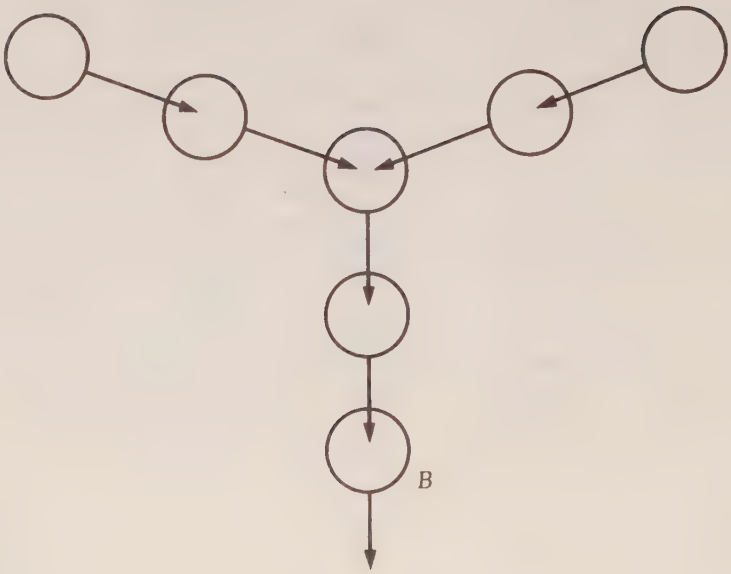


Figura 9

jas de un árbol. Éstas se desprenden de las ramas pequeñas y las ramas pequeñas se desprenden de una rama de mayor tamaño. Las ramas de mayor tamaño se desprenden del tronco del árbol. Lo más importante aquí es constatar que las medusas se aúnan en una organización jerárquica. También podríamos considerar esta figura como un gran embudo que drena en el tronco del árbol. Cada árbol que se observe se puede considerar de esta manera.

La figura 9 muestra un sencillo ordenamiento de «embudo», aún más simple que el anterior. Una entrada que penetra en el sistema en cualquier punto lo recorrerá a lo largo de éste para ir a parar a B. Este ordenamiento también se podría considerar como una visión lateral del ordenamiento mostrado en la figura 8. Más adelante retomaré este ordenamiento de embudo simplificado.

Llegados a este punto introducimos una regla muy sencilla para la conducta de la medusa especial. Una medusa *debe clavar* su aguijón en el cuerpo de otra medusa. Ningún aguijón puede quedar al aire o sin ser clavado, como muestran todos los ordenamientos reflejados hasta ahora.

Ahora ya podemos establecer el teorema de la medusa:

El cuerpo de la medusa puede recibir cualquier número de aguijones, pero la medusa ha de clavar su único aguijón en el cuerpo de otra medusa.

Ahora podemos continuar para observar qué clase de ordenamientos presentan:

Figura 10

El ordenamiento más simple es el del «abrazo», por el que dos medusas se clavan el aguijón mutuamente. Existe una cierta cualidad completiva en esta mutua adulación. No hay necesidad, ni sitio, para más medusas. Las dos están totalmente compenetradas entre sí.

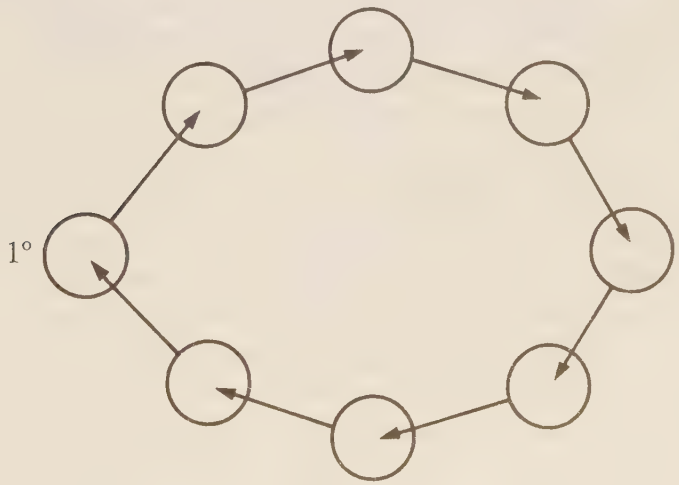


Figura 11

El siguiente ordenamiento es el de la «margarita». Éste consiste en una simple cadena en la que el aguijón libre que queda al fi-

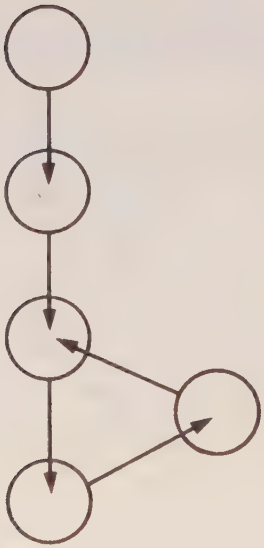


Figura 12

nal de la misma, se curva hasta aguijonear a la primera medusa de la cadena. La comunicación pasa una y otra vez alrededor en un incesante curvamiento, como en el juego de pasar la prenda.

En la figura 12 el aguijón que queda libre al final de la cadena no se desplaza retroactivamente hasta aguijonear la primera medusa de la cadena, sino que se curva solamente hacia una parte del final de la cadena. El resultado es un minicírculo o una cadena minimargarita con una cadena alimenticia pegada a ella. Preste atención al hecho de que esta cadena alimenticia, aunque penetra en el bucle, no desempeña posteriormente ningún papel en él.

La figura 13 es una versión más compleja de los ordenamientos anteriores. En el centro encontramos el abrazo. En este abrazo se insertan cuatro cadenas alimenticias. Cualesquiera de los ordenamientos anteriores que muestran un aguijón libre se pueden convertir en ordenamientos en los que el aguijón libre se clave en otra medusa para formar un bucle pequeño o un abrazo. El resto del ordenamiento actúa únicamente como alimentador u ordenamiento de drenaje.

La figura 14 muestra el ordenamiento sencillo de «embudo»

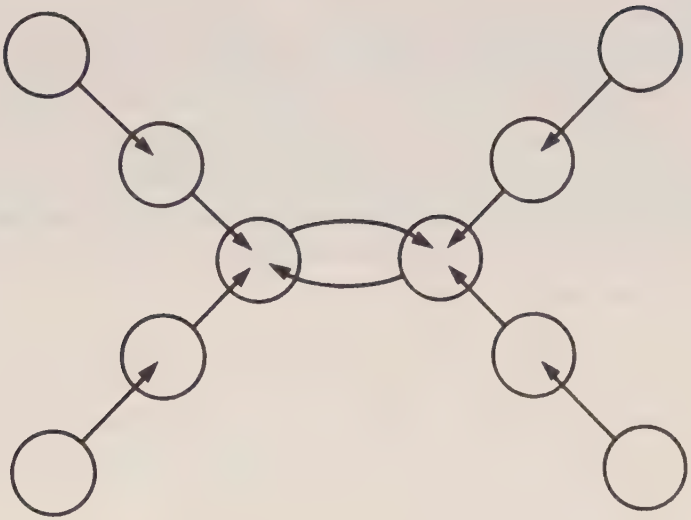


Figura 13

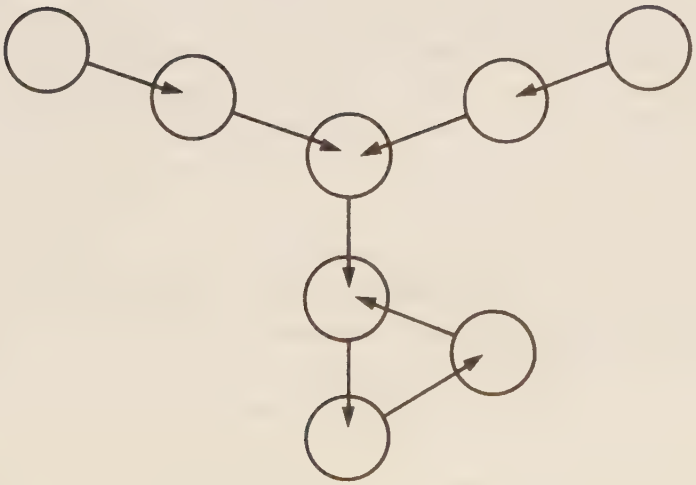


Figura 14

que hemos visto ya en la figura 9. En esta ocasión el aguijón libre del final se ha vuelto hacia atrás para formar un minicírculo. Esto significa que una entrada en cualquier lugar del embudo terminará siempre en el bucle estable repetitivo de la salida del embudo.

Estabilidad

El abrazo, la cadena-margarita y la minicadena margarita representan bucles repetitivos. El mensaje puede circular alrededor del bucle incesantemente. En lo concerniente al universo de la medusa, eso representa un «estado estable». Cualquier estado diferente es un estado transitorio e inestable, aunque el bucle permanezca estable. Por lo tanto, todos los demás estados terminarán en algún bucle eventualmente.

Podemos ver la estabilidad como «pausa» de estabilidad, lo que significa que algo mantiene su estado presente por un tiempo lo suficientemente largo como para que nosotros lo podamos ver y comentar. El tiempo que ha de durar esa pausa para poder denominarla como estabilidad «temporal», dependerá de la rapidez con que cambie todo el sistema.

El otro tipo de estabilidad es el de la estabilidad «repetitiva». El estado persiste por un tiempo porque se repite incesantemente. En una película, la secuencia de un objeto estacionario aparece ante nuestros ojos como estacionaria a pesar de constar de una serie de imágenes que se suceden velozmente mientras el filme pasa por el proyector.

Sistemas autoorganizadores

Si depositásemos un cierto número de medusas en un recipiente y luego las abandonásemos a su suerte, inevitablemente obtendríamos un ordenamiento similar a los que hemos mostrado aquí. Terminarían formándose tanto las cadenas alimenticias como los bucles estables. Es posible que también se formaran dos o tres ordenamientos separados. Por supuesto que cada par podría formar un abrazo eximiéndose así de cualquier otro contacto con medusa alguna. Pero lo que sí podemos decir con certeza es que el sistema se organizaría en un estado estable. Ésta es una forma de un sistema autoorganizador. Y ello no encierra ningún misterio.

CAPÍTULO

4

Cómo fluye la percepción en el cerebro

Ahora podemos transferir el baile de la medusa a la conducta del cerebro de la que emana la percepción

La parte superior de la figura 15 muestra una medusa con el aguijón clavado en el cuerpo de otra medusa. Llegados a este punto abandonamos a la medusa y convertimos el aguijón en una sencilla flecha par indicar la dirección del flujo. Ahora tenemos dos

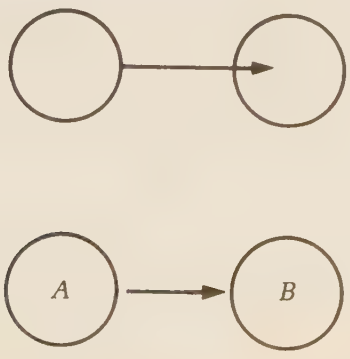


Figura 15

Figura 16

círculos con una flecha que va de uno al otro. Cada círculo representa un «estado» o condición. En el caso del cerebro representaría un estado de actividad nerviosa. Podríamos decir que cualquier cosa que en cualquier momento se puede captar en una fotografía es un «estado». Una persona se podría mover desde un estado de indignación a un estado en que aseste un puñetazo a alguien. A esto podría seguir un tercer estado, en el que la víctima devuelve el golpe.

Así, la parte inferior de la figura 15 nos muestra cómo el estado A conduce al estado B. Ahora hemos regresado a la lógica fluida, y el «flujo» «conduce a» y «hacia». Al estado A lo sigue el estado B.

¿Qué significan esos estados en términos de lo que verdaderamente sucede en el cerebro? La figura 16 muestra lo que podría parecer una montaña al final de un macizo de colinas.

La montaña representa al área de la cima de la actividad nerviosa cerebral. No es necesario que sea una área física, podría ser también un grupo de nervios –lo que quiera que sean los nervios– interconectados. Las colinas representan a esas áreas que se podrían haber activado, pero que en ese momento son reprimidas por la actividad que se está dando en la cima.

Llegamos ahora al factor «cansancio». Un practicante de la halterofilia no podría mantener en alto el fuerte peso de las pesas de hierro, más allá de unos cuantos minutos. Se cansaría y bajaría las pesas. Tras un descanso podría levantarlas de nuevo. Los nervios se cansan de igual manera. Se les acaba la energía, las enzimas necesa-

Figura 17

rias se desactivan, etc. Este factor del cansancio representa una parte muy importante de la conducta del cerebro. De hecho, es una parte tan fundamental que sospecho que diferentes niveles de cansancio probablemente tengan un efecto en cosas como la inteligencia e incluso en algunas enfermedades mentales.

Cuando la cima de la actividad que se da en A se cansa, otra potencial cima que ha estado reprimida en B se activará ahora como cima, oprimiendo a su vez a A. Esta transición se muestra en la figura 17. En ella podemos ver cómo al estado A ha seguido el estado B. En otras palabras, el estado A ha fluido al estado B. El estado A ha desaparecido y el estado B está ahora presente. Lo representaremos con una sencilla notación como muestra la figura 18, que es la notación que teníamos antes.

Al llegar a este punto me encuentro en un dilema de procedimiento. Algunos lectores, probablemente no la mayoría, se preguntarán: ¿qué significa «actividad nerviosa»? ¿Por qué se da sólo un estado de actividad? ¿Por qué ese estado reprime a los otros estados potenciales? Y así sucesivamente. Son cuestionamientos legítimos. Las respuestas a esas preguntas han quedado detalladamente formuladas en mi libro *The Mechanisms of Mind*[3] publicado

3. N. de T.: *Los mecanismos de la mente.*

Figura 18

en 1969 (ahora disponible en la edición de *Penguin Books*) y más recientemente en mi libro *Yo tengo razón, tú estás equivocado*. Resultaría repetitivo retomar aquí esas preguntas y además desluciría el desarrollo primordial del tema. Quienes deseen los detalles pertinentes deberían leer uno de mis libros arriba mencionados, preferiblemente el más reciente.

El punto más importante que se ha de resaltar aquí es que los circuitos nerviosos del cerebro ofrecen un sistema en el que a un estado de actividad (definido como grupo conectado de unidades activadas) sigue otro, y a éste otro más, y así sucesivamente.

La figura 19 muestra una situación con «fluido» de A a B, luego a C y de vuelta a A. Esto se puede representar por la notación estándar, como muestra la figura 18, y obtener la misma clase de bucle repetitivo que encontramos en la medusa.

Ahora podemos continuar con la simple notación de los estados que conducen a otros estados. Al igual que la medusa sólo puede clavar su aguijón a otra medusa, también, en un determinado conjunto de circunstancias, cualquier estado siempre fluirá hacia algún otro estado.

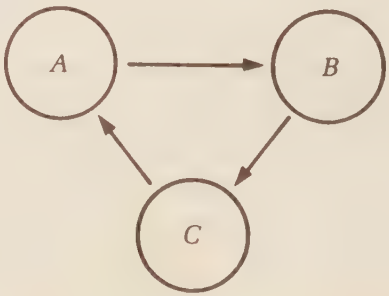


Figura 19

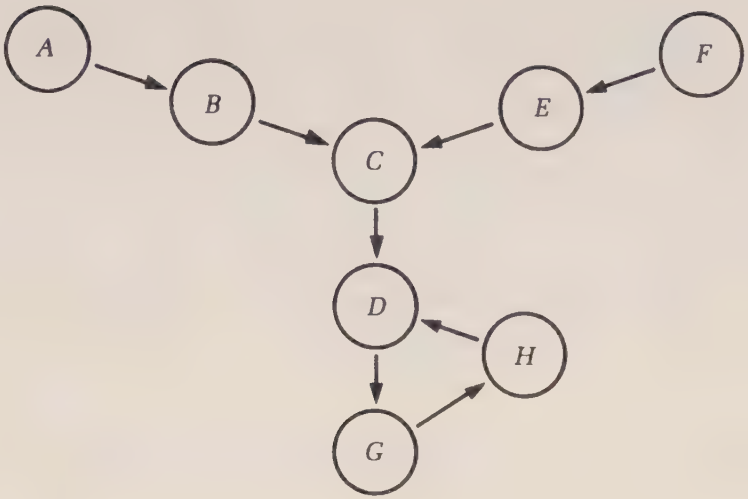


Figura 20

Podemos empezar a observar el sencillo ordenamiento del «embudo», como muestra la figura 20. Los estados A, B, C, E, F, son todos inestables y todos drenan en el bucle repetitivo estable D, G, H.

Podemos volver ahora a observar todos los ordenamientos de la medusa y, utilizando una sencilla notación, tomarlos como posibles tipos de la actividad perceptiva en el cerebro.

Esto es exactamente lo que encontraríamos en el embudo, como muestra la figura 21, donde todo drena hacia el centro.

La figura 22 muestra un embudo muy plano, casi de dos dimensiones, colocado en una caja que cuenta con una tapa en la que

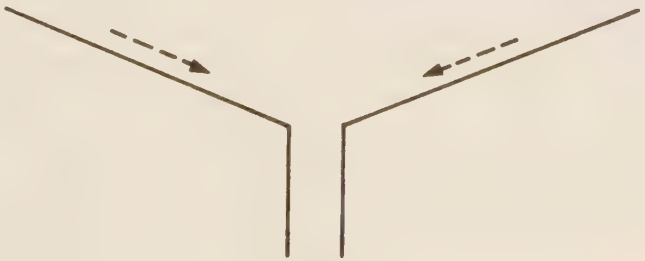


Figura 21

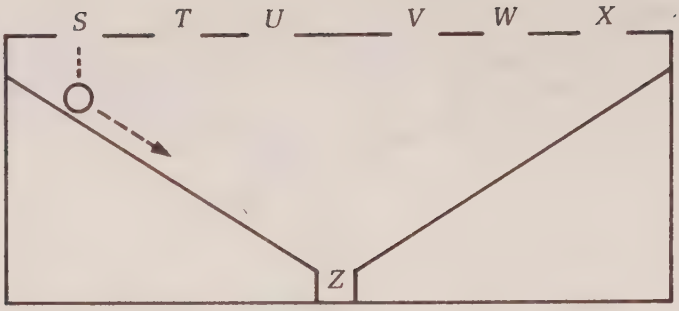


Figura 22

se han hecho varios agujeros marcados con las letras S, T, U, V, W y X. Si dejamos caer una bolita de acero a través del agujero marcado con la letra S, la bolita rodará por el embudo y acabará en Z. Si la bolita se deja caer a través del agujero marcado con la letra X, también acabará en Z. Es evidente que dondequiera que se deje caer la bolita, siempre terminará en Z.

Si usted no supiera nada referente al embudo, esta conducta le parecería muy extraña. Dondequiera que se dé el *input*, el resultado siempre será Z. Esto contrasta frontalmente con la conducta esperada –y con la comprensión normal que tenemos de los sistemas de organización–, puesto que esperamos consignar exactamente lo mismo que hemos puesto en el sistema. Esto se observa en la figura 23, en la que se ha reemplazado el embudo por una bandeja llena de arena. En este último sistema el *input* de A se consig-

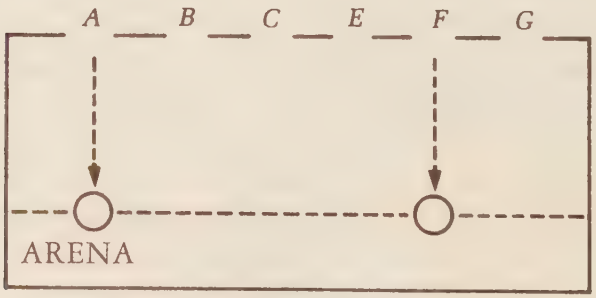


Figura 23

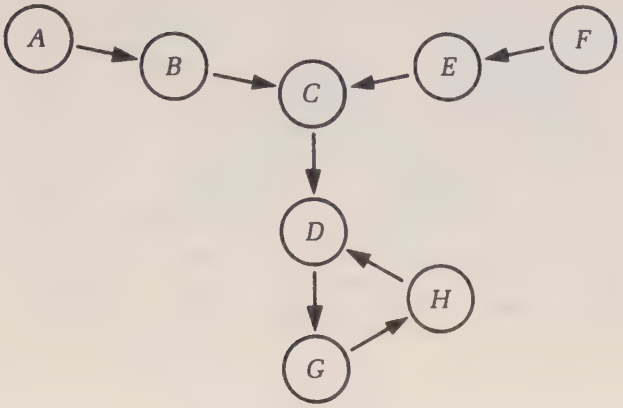


Figura 24

na como A y el *input* de F se consigna como F, de la misma manera que una cámara fotográfica consigna exactamente lo que está frente a ella.

Vemos así que el sistema del embudo mueve la información en otra dirección. En efecto, éste es un sistema de información «activa» que contrasta con el sistema pasivo que simplemente consigna lo que se le presenta. El sistema del embudo de la actividad nerviosa, que por conveniencia se repite en la figura 24, se comporta exactamente como si fuera un embudo mecánico. Cualquier *input* terminará siempre en un sistema estable D-G-H.

Por supuesto, no hay ninguna necesidad de inclinar los brazos del embudo puesto que la gravedad no se involucra en esto. Los he dibujado de esa manera simplemente para facilitar la visión mental del efecto embudo. Todos los ordenamientos de la medusa que son el resultado de una función de «drenaje» (el «árbol», el «río», la «estrella», etc.) se comportan de la misma manera.

Así se forman las percepciones y por esa razón las percepciones son tan estables. Un *input* se puede dar de muchas formas, pero finalmente se asentará y estabilizará de una única forma. Ésa es la percepción que reconocemos y utilizamos. Todas las demás son efectos inestables e indeterminados.

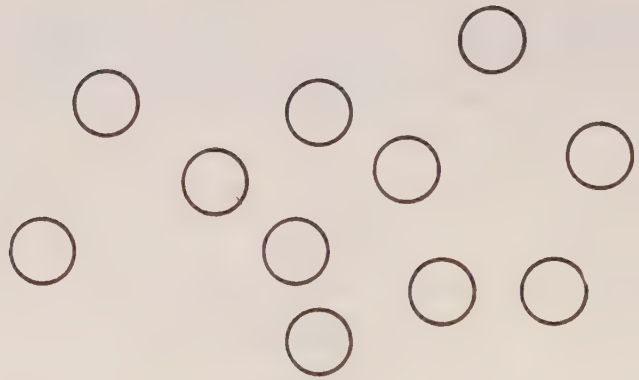


Figura 25

Sistemas autoorganizadores

Exactamente de la misma manera en que un cierto número de medusas colocadas en un recipiente siempre terminarán por organizarse en una estructura con un bucle repetitivo, un número finito de estados nerviosos también se organizarán siempre en una condición estable.

En la figura 25 muestro un número de estados potenciales, cada uno de ellos representado por un simple círculo.

Los círculos se juntan ahora mediante líneas trazadas aleatoriamente, como muestra la figura 26. En realidad no importa dónde se coloquen las líneas porque éstas simplemente representan caminos potenciales entre diferentes estados. Podríamos tener una línea que fuera desde cada círculo a cada uno de los otros círculos, pero resultaría muy complejo.

Como ya he dicho antes, bajo cualquier conjunto de circunstancias, un estado «conducirá a» o será «sucedido por» otro particular estado. Por eso colocamos un corte doble al comienzo de uno de los caminos potenciales para mostrar que ése es el camino elegido. La segunda elección se muestra por un corte único. Así, en la figura 27, es más probable que a A la suceda el estado B que el estado C.

La figura 28 muestra los estados redibujados, y en ella cada uno

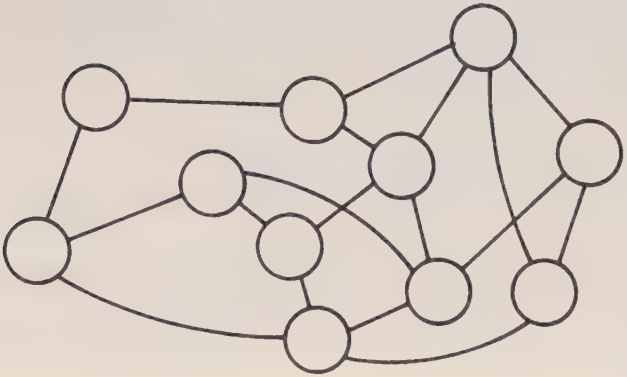


Figura 26

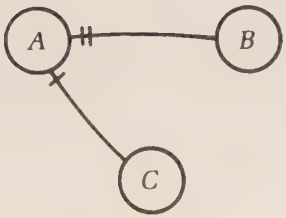


Figura 27

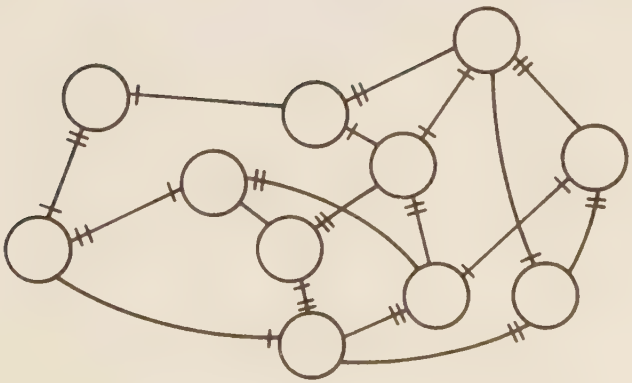


Figura 28

de los cortes preferenciales se han colocado en su lugar. Insto al lector a dibujar sus propios ordenamientos ateniéndose a la secuencia siguiente:

1. Dibuje un ordenamiento de círculos aleatorio.
2. Conecte esos círculos aleatoriamente (utilice al menos dos líneas para cada círculo).
3. Por cada círculo coloque un corte doble en una línea que parta del círculo, y un corte simple en cualquier otra línea que parta del círculo.

Quiero hacer constar que no he diseñado esto de ninguna manera especial.

Llegados a este punto, tome un lápiz y una vez que haya entrado al sistema por cualquier círculo, siga un camino. Siempre debe salir del círculo por una línea que muestre un corte doble. Si por cualquier motivo hubiera entrado en el círculo por una línea de corte doble, debe salir por una de las líneas de corte único (como segunda elección). Observe a dónde va a parar.

La figura 29 muestra el camino que he seguido y lo que ha sucedido. Está bastante claro que hay un bucle estable repetitivo y que todos los demás estados son inestables y alimentan este bucle.

Así, he aquí un sistema autoorganizador que explica el miste-

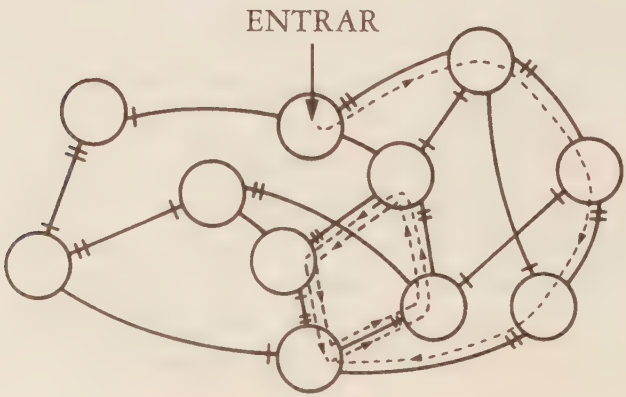


Figura 29

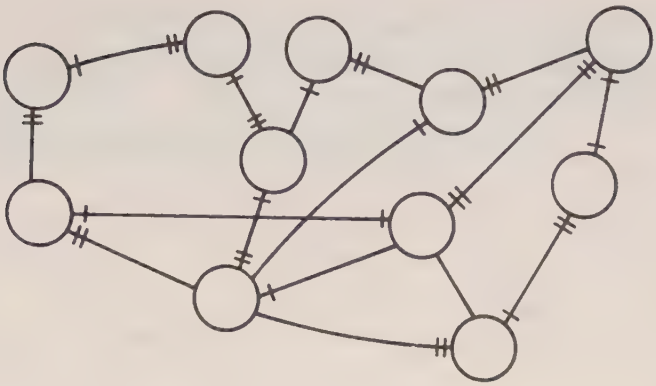


Figura 30

rio de la percepción. ¿Cómo se explica que el cerebro pueda formar percepciones estables partiendo del caos del mundo que lo rodea? La manera en que el cerebro está organizado hace que resulte inevitable que las percepciones estables se formen independientemente de cuál haya sido el punto de entrada (*input*). Una vez que los flujos de la percepción se han formado, en adelante veremos el mundo de esa manera, al igual que en el sistema del embudo siempre se llega al mismo resultado.

La conducta de los sistemas autoorganizadores es sumamente sencilla una vez que comenzamos a tratarlos como sistemas autoorganizadores. Si no nos atrevemos a dar ese salto y continuamos tratándolos a la vieja usanza, esos sistemas parecen inmensamente complejos. Siempre se ha tendido a observar el cerebro a la vieja usanza.

Las figuras 30 y 31 muestran otros dos ejemplos del sistema autoorganizador. Si usted entra al sistema por cualquier punto y sigue las rutas preferenciales, terminará con un bucle estable.

Ha llegado el momento de formular el teorema de De Bono, un teorema por lo demás, muy sencillo:

> Desde cualquier entrada, un sistema con un número finito de estados estables y con un factor cansancio llegará siempre a un patrón repetitivo estable.

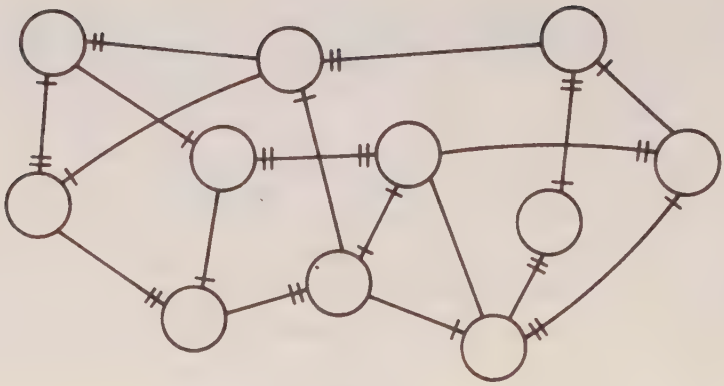


Figura 31

Este teorema es tan obvio que podría parecer que no merece la pena formularlo. No obstante, las implicaciones de algo en apariencia tan sencillo, pueden ser muy extensas. Pienso que aquí, ése es precisamente el caso. Visto en retrospectiva el teorema resulta tan obvio que sospecho que ya existe formulado de otra manera. Pero si no existiese, ciertamente merece la pena contar con él.

La conducta de la percepción

Utilizando como base las consideraciones formuladas más arriba, daremos un paso hacia adelante en el intento de comprender algunas de las conductas fundamentales de la percepción como son el reconocimiento, la centralización y la preparación.

Reconocimiento

Una vez que se ha establecido un patrón estable, en lo concerniente a las preferencias del camino cualquier *input* remotamente parecido será reconocido. Pero lo que se reconoce no tiene por qué ser siempre exactamente igual o encontrarse en igual posición a la que se encontraba antes. El *input* nutrirá el patrón establecido. Esto

hace que el reconocimiento biológico sea mucho más poderoso que el reconocimiento tradicional o el reconocimiento de los ordenadores (si bien es cierto que ahora, desde que los ordenadores trabajan de manera biológica, las cosas están cambiando).

Centralización

Siempre es posible reconocer la imagen «pura» o «ideal» que subyace en cualquier ejemplo particular. Por ejemplo, podemos observar una silla de jardín, una silla de despacho, una silla de comedor, etc., pero siempre reconoceremos la silla en ellas. La centralización significa que en lo respectivo a cuestiones abstractas, siempre iremos al ejemplo puro y clásico. Y esto nos remonta a los «ideales» de Platón. Platón sostenía que para ser capaces de reconocer las cosas, los ideales han de preexistir al reconocimiento. La simple conducta de un sistema autoorganizador demuestra hasta qué punto los ideales se configuran por el sistema.

Disponibilidad

La mente sólo puede ver lo que está preparada para ver. Esto se acepta ahora mayoritariamente. Ésa es la razón por la que al examinar los datos siempre se plantea la urgente necesidad de la hipótesis, de la especulación y de la provocación. Sin tales «marcos» nuevos, solamente seremos capaces de ver los datos de manera tradicional.

Todas estas cuestiones, que aquí apenas me limito a insinuar, se han examinado detalladamente en el libro *Yo tengo razón, tú estas equivocado*.

Discriminación

La figura 32 aporta una nueva ilustración del sistema autoorganizador o autopoiético. Pero en este caso se aprecia una diferencia.

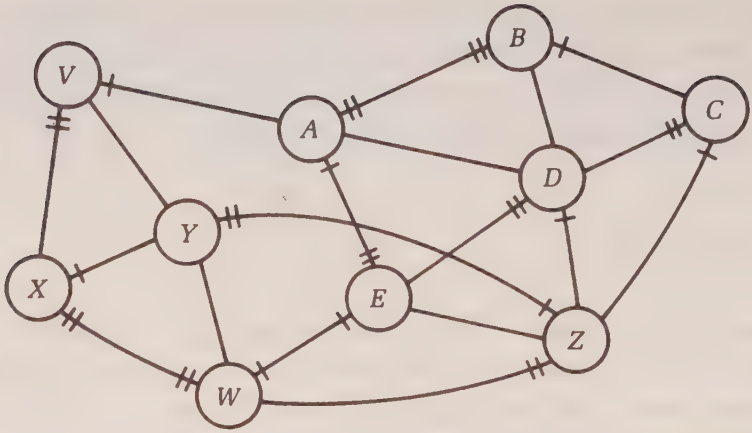


Figura 32

Esa diferencia es que el sistema no se estabiliza en un bucle repetitivo, sino que forma dos bucles: A-B- C-D-E y W-X-Y-Z. Aquí, si se entra por un punto se terminará en uno de los bucles, y si se ha entrado por otro punto se terminará en el otro bucle. Si entrásemos por varios puntos a la vez, entonces terminaríamos con los dos bucles. Este sencillo sistema puede ahora «ver el mundo» desde una u otra manera. Es lo mismo que si tuviéramos la caja del embudo con dos embudos en vez de uno, como muestra la figura 33. Esa caja está capacitada para dos percepciones.

Si las dos percepciones ocurrieran simultáneamente, entonces, por varias razones (tanto el pasado remoto como el reciente, las emo-

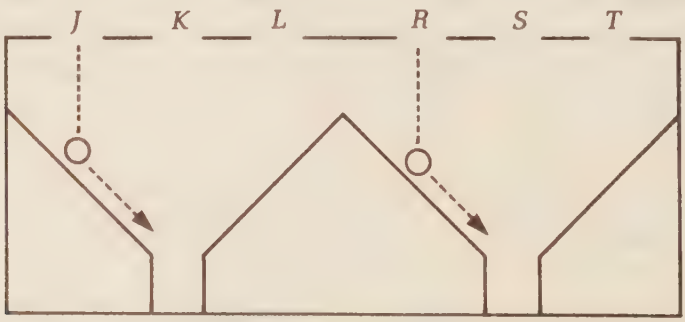


Figura 33

ciones, etc.), una será levemente más dominante que la otra, y la seguirá un aparente «giro de la atención». También se podría producir una conexión entre las dos.

Significado

Podría parecer extraño que hasta este momento no haya utilizado mucho la palabra «significado», aun sabiendo que éste tendría que parecer esencial por lo que respecta al fluido, la lógica fluida y la percepción. La razón de este aparente olvido es haber querido establecer las bases para el significado, antes de utilizar lo que, por otro lado, es simplemente un término descriptivo.

En el tipo de organización que hemos denominado árbol cuando observábamos la medusa, cada una de las hojas termina nutriendo el tronco. Eso es exactamente lo que sucede con el significado. Nutrimos desde la periferia un tema central o significado. Lo muestra una vez más la figura 34. Obviamente podríamos añadir a esa figura tantas más hojas cuantas más experiencias nutran el mismo significado.

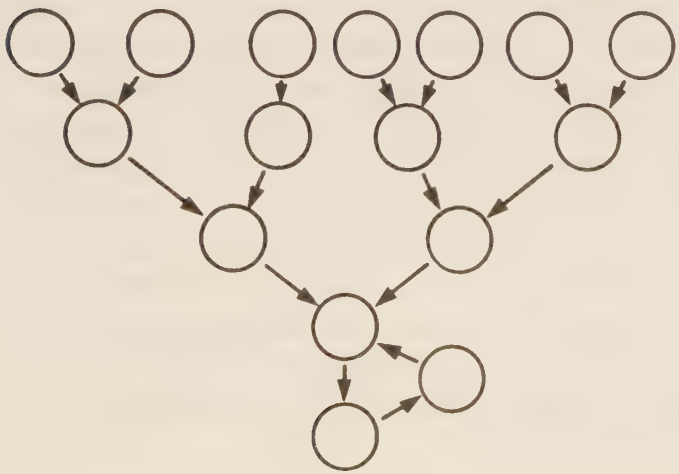


Figura 34

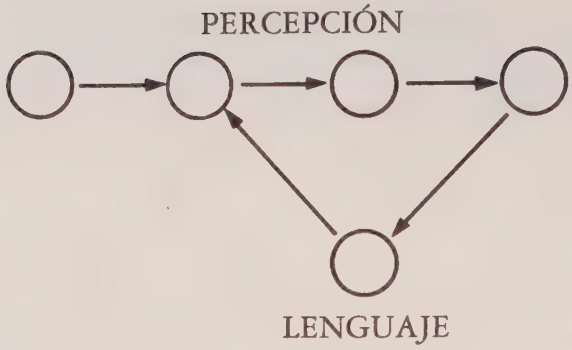


Figura 35

La importancia de las palabras

Lo que estoy a punto de sugerir se puede juzgar como una especulación o pura provocación, incluso si arranca directamente de la clase de consideraciones que aquí estoy examinando. Muchos han sugerido que el lenguaje fue esencial para el desarrollo del pensamiento. No pienso que haya sido estrictamente así, porque es posible pensar con dibujos y también los niños suelen pensar más allá de los límites de su vocabulario. Pero el lenguaje puede haber ayudado al desarrollo del pensamiento de una forma muy diferente, proporcionándonos uno de los terminales del bucle estabilizador en la percepción. Podemos ir desde la percepción desordenada hasta el sonido del lenguaje, retornar a la percepción y así sucesivamente, a la manera repetitiva que hemos observado en el bucle. En otras palabras, el lenguaje podría haber ayudado a estabilizar las percepciones y a proporcionarles una cierta discreción. Ésta es una función extremadamente útil. La figura 35 ilustra el proceso que aquí sugiero.

La contrapartida, como he argumentado extensivamente en el otro libro, es que el lenguaje nos obliga a observar al mundo de una manera tradicional, que hoy ya ha quedado obsoleta.

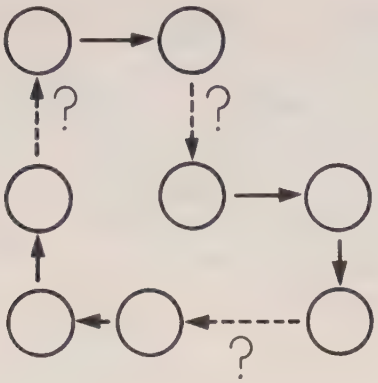


Figura 36

Los mitos y el «¿por qué?»

Los niños pequeños preguntan constantemente: «¿por qué?». Pero no buscan una explicación causal, en el sentido adulto de la ciencia. Lo que buscan son «empalmes». Buscan la manera de llenar lagunas y conectar con la experiencia, de tal manera que les proporcione un todo más estable. La figura 36 sugiere ese proceso.

Si los niños no tiene alrededor padres que les proporcionen los «empalmes» que requiere la pregunta «¿por qué?», entonces los niños han de crear sus propias explicaciones y mitos. Los mitos que forman los adultos que no tienen a nadie a quien preguntar, son exactamente de la misma naturaleza. La historia de la ciencia está llena de mitos configurados por empalmes: la palabra «malaria» significa el mal aire proveniente de los pantanos que solía enfermar a la gente de malaria.[4] La teoría del «flogisto» se mantuvo durante mucho tiempo para explicar por qué ardían las cosas. Otros mitos relacionados con brujas, fantasmas, dragones y princesas encantadas parten de bases más o menos similares. Algunos mitos tienen un valor añadido como cristalizadores de metáforas para preservar ciertos valores e ideales de conducta.

La función de los ensambladores o empalmes de los mitos tiene un auténtico valor, incluso si los mitos se tratasen de tonterías.

4. N. de T.: paludismo.

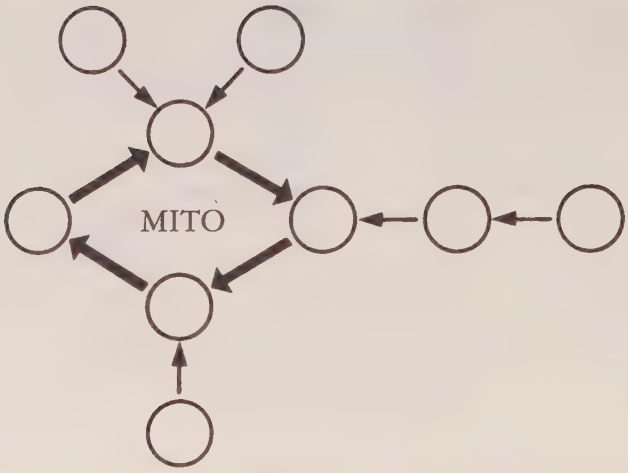


Figura 37

La verdad en la percepción es sólo «circularidad» y su relación con el mundo exterior es, por el momento, irrelevante. Lo que se propone el mundo exterior es mejorar los mitos.

La figura 37 sugiere el papel del mito como empalme o ensamble.

Hace ya mucho tiempo sugerí que podríamos estar necesitando en el idioma una palabra contundente que actuara como un minimito para conectar las cosas entre sí. En cierta manera utilizamos la palabra «algo» para este propósito, pero resulta demasiado débil.

Cierre

La palabra «cierre» trae a la mente a los psicólogos de la Gestalt tradicional, quienes, a mi juicio, iban por buen camino aunque hablasen tan vaga y descriptivamente sobre ciertas cuestiones. Esos psicólogos tenían sus propios mitos que servían de explicaciones.

Cualquier sistema autoorganizador del tipo aquí descrito terminaría sentándose en algún bucle repetitivo. Esto probablemente

sucede en un considerable número de niveles diferentes, como argumentaré enseguida.

Una de las cosas más difíciles de la docencia o de cualquier intento de cambiar las percepciones de la gente, es la ampliación de un bucle. Si una persona está satisfecha con la estabilidad de un bucle aparentemente cerrado, como muestra la figura 38, esa persona será renuente a girar hacia un bucle más abierto. No importa que el bucle aparentemente cerrado rebose de mitos y prejuicios. Lo que importa es el remate del bucle o, en otras palabras, «la centralización establecida por la costumbre». Una vez más, la verdad perceptiva es la verdad del sistema (la circularidad estable) y no una medición de la verdad.

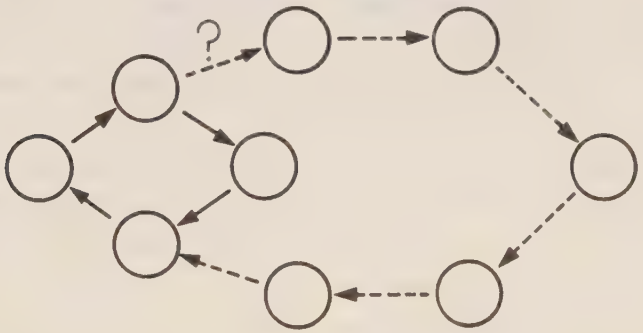


Figura 38

Si los bucles son tan estables, entonces, ¿qué posibilidad hay de que cambien los bucles alguna vez?

Cambio

Si se da un cambio biológico en el cerebro, el camino preferencial no será ya el que va de A a B, sino que ahora podría ser el que va de A a C. Han cambiado las circunstancias o el contexto. Probablemente las emociones pueden producir tales cambios en su entorno químico. El proceso se sugiere en la figura 39.

Pueden existir otras causas para que se dé un cambio de cir-

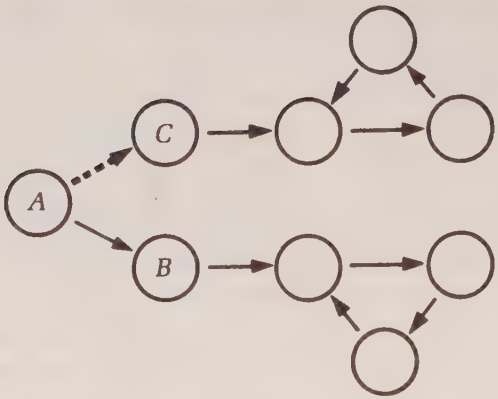


Figura 39

cunstancias. El aumento de *inputs* podría alterar la sensibilidad a la activación de los grupos neuronales, de tal manera que también se alterasen un cierto número de estados potenciales, presentando diferentes senderos de acción.

Es posible que exista también un factor de cansancio que afectaría tanto a los bucles repetitivos como a los grupos neuronales. Esto significa que nos moveríamos de uno a otro bucle y que cada estado sólo representaría un bucle. Esto se podría asociar a una especie de factor «aburrimiento». Sospecho que el aburrimiento no se limita sólo a la carencia de estímulo, sino que verdaderamente desempeña un papel clave en los mecanismos del cerebro e incluso podría contar con un equivalente bioquímico.

Cuando ha comenzado el cambio, tienden a desaparecer las diferencias funcionales que existen entre la estabilidad pausada y la estabilidad repetitiva, porque si un bucle repetitivo sólo dura un tiempo limitado, su efecto es igual al de la pausa. No obstante, la manera en que se establece la estabilidad es totalmente diferente.

Niveles de organización

Pueden estar involucrados varios niveles de organización. En primer lugar está el nivel del circuito neuronal y la manera en que

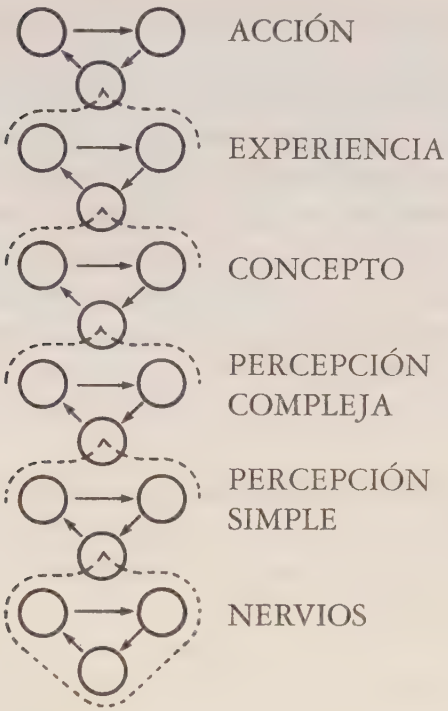


Figura 40

las neuronas (nervios) se estabilizan en grupos conectados entre sí. Luego un cierto número de esos grupos establece un bucle estable repetitivo para dar una percepción simple. La rotación de las percepciones simples es lo que podríamos denominar el flujo de atención, y éste podría seguir un camino establecido por la experiencia. Esto tiene como consecuencia una percepción más compleja de la situación en su conjunto. Determinar las lindes de cada nivel de organización es un ejercicio más propio de la filosofía descriptiva que de la conducta de los sistemas.

En la figura 40 se sugieren posibles niveles de organización, pero yo no les daría mucha importancia.

Principios generales de la conducta de los sistemas

Aún no conocemos detalladamente el funcionamiento del cerebro. Pero creo que sí sabemos bastante sobre los principios generales del funcionamiento de la conducta del cerebro. El cerebro funciona como un sistema de información autoorganizador. Pienso que desde esta comprensión podemos lograr tanto una comprensión como ideas útiles, y con ellas diseñar ciertas herramientas eficaces para el pensamiento (por ejemplo las herramientas para el pensamiento lateral). Ahora bien, al expresar esto, ¿estamos hablando de filosofía, de psicología experimental, de matemáticas o de qué?

La filosofía tiende a ser descriptiva y a analizar las palabras que utilizamos para las descripciones. La psicología experimental puede medir fracciones diminutas de un todo, pero se debe guiar por los conceptos de la organización de los sistemas.

La conducta pertinente a un universo definido verdaderamente concierne a las matemáticas. Por tanto, lo que escribo en este libro es una cierta clase de matemáticas, es decir, escribo sobre la conducta que se da dentro de sistemas con un número finito de estados y flujos entre dichos estados. En la física aceptamos alegremente la división entre los modelos conceptuales de la física teórica y las mediciones de la física experimental. Quizá necesitamos una nueva palabra, algo así como «méntica», para denominar la exploración de los sistemas de información definida. No hay nada mágico en lo que planteo. Es totalmente compatible con la conducta más rudimentaria de lo que conocemos sobre los circuitos neuronales. Lo que está por explorar es el poder de la sencilla conducta organizativa, porque los sistemas sencillos pueden ser muy potentes. Esa exploración es justamente la que me propongo llevar a cabo aquí y en otros lugares.

Resulta perfectamente obvio que las exploraciones desarrolladas en esta sección parten directamente de los fundamentos de la lógica fluida. La base del sistema es el simple flujo que va desde el estado A al estado B. En lo que resta del libro me centraré en la aplicación práctica de la lógica fluida, pero antes era necesario que

explicara aquí por qué la lógica fluida es la lógica del funcionamiento y la organización de la percepción. Espero que los lectores no hayan encontrado ninguna dificultad para entender esta sección. He tratado de ser tan explícito como fuera posible, aún a riesgo de ser reiterativo. Lo que he formulado aquí es esencialmente muy sencillo, y las dificultades se plantean cuando se quiere complicar demasiado las cosas. Si, no obstante, no ha comprendido usted por completo esta sección, aún puede pasar a las cuestiones prácticas y utilizar directamente los procesos prácticos por sí mismos.

CAPÍTULO 5

Ámbitos de flujo

Si usted se encuentra en la cima de una montaña, el paisaje se extenderá a sus pies. Usted podría volar sobre el paisaje y obtener una impresión de conjunto desde el avión o, mejor aún, desde un helicóptero. Un pintor podría captar el paisaje en un lienzo. Modelos del paisaje se podrían utilizar para mostrar un nuevo esquema de desarrollo. Un ojo experimentado enseguida podría ver mentalmente el paisaje desde las líneas de contorno de un mapa. Un paisaje sirve para ver la tierra, para ver el terreno.

De manera exactamente igual, un ámbito de flujo o un escenario de flujo sirve para ver el fluido. El flujo es la esencia de la lógica fluida y, por tanto, en el ámbito de flujo miramos directamente a la lógica fluida. La miramos como si estuviera en un cuadro o en un mapa. También de igual manera podemos «ver» nuestro pensamiento. Es como si nos colocásemos fuera de nuestro propio pensamiento y lo mirásemos objetivamente. Si lo hiciéramos así, entonces podríamos empezar a observar lo que concierne a nuestro pensamiento, de la misma manera que observamos las cosas que conciernen al paisaje. Luego podríamos intentar intervenir para

averiguar si se puede hacer algo para cambiar nuestro pensamiento, o para cambiar la situación.

El ámbito o escenario de flujo es básicamente el paisaje de nuestro mundo interior, el paisaje de nuestra percepción. Es posible construir un ámbito del flujo para el mundo exterior, pero en ese caso habría que especificarlo. Un ámbito de flujo es el paisaje de nuestra percepción, tal como es en un determinado momento. Construimos un ámbito o escenario de flujo para entender nuestra percepción.

Un ámbito de flujo es sumamente fácil de configurar. Es importante seguir los pasos, uno a uno, sin intentar saltarse ninguno. También es importante ser sincero con uno mismo y no forzar el resultado que se cree desear.

Enumeración del caudal de la conciencia

El primer paso es elegir el tema para el ámbito de flujo. Pongamos un ejemplo: supongamos que es de madrugada y un vecino tiene la música puesta a todo volumen. El segundo paso es tomar nota de la enumeración del «caudal de la conciencia». Vamos apuntando en una lista y en líneas separadas cada uno de los puntos. Un caudal de la conciencia involucra todos los aspectos, ideas, detalles, rasgos y factores que se nos vayan ocurriendo mientras consideramos la situación. Elaboraré más ampliamente la noción del caudal de la conciencia en la siguiente sección.

Así, tenemos que en lo concerniente a la música del vecino, el caudal de la conciencia podría ser más o menos así:

Música a todo volumen

Es persistente

No me deja dormir

No responde a mis quejas

El vecino es desdeñoso

Las amenazas no surten efecto

Es un vecino agresivo

No afecta a nadie más

Esto ya dura demasiado

Imposible neutralizar la música

Éste es un listado auténticamente redactado «sobre la marcha». Fui anotando los factores que se me iban ocurriendo mientras imaginaba la situación. De haberlo pensado mejor, la enumeración hubiera sido diferente. Lo que aquí importa es que éste es un auténtico caudal de la conciencia. De nada serviría elegir cuidadosamente los puntos para demostrar un resultado.

El tercer paso es revisar la enumeración dándole a cada punto una letra del alfabeto como indicador: A, B, C, D, etc.

El cuarto paso es el más importante de todos y en él se implica la cuestión del «flujo». Si tomamos los puntos de la enumeración uno a uno, veremos a qué otro punto «fluye» el punto que se ha escogido. Muy sencillo: ¿a qué otro punto conduce éste? No se trata de una cuestión de causa y efecto, sino de «lo primero que venga a la mente». Puede resultar muy fácil porque algún otro punto ofrece un destino evidente. O podría resultar difícil si dos o más puntos parece que son destinos naturales. O puede ser que no haya ningún punto que parezca un destino natural. En cualquier caso, hágalo lo mejor que pueda.

Tenemos, por ejemplo:

A Música a todo volumen

Esto podría llevarnos al punto C, así que anotamos:

A Música a todo volumen C

Tomemos otro punto:

E El vecino es desdeñoso

Parece que esto nos lleva a F, así que tenemos:

E El vecino es desdeñoso F

Una vez terminada la enumeración podría resultar de la siguiente manera:

A Música a todo volumen C

B Es persistente C

C No me deja dormir H

D No responde a mis quejas E

E El vecino es desdeñoso F

F Las amenazas no surten efecto G

G Es un vecino agresivo E

H No afecta a nadie más F

I Esto ya dura demasiado C

J Imposible neutralizar la música C

El quinto paso es trazar el ámbito de flujo utilizando las letras para representar los puntos. Por ejemplo: si A, Música a todo volumen, fluye a C, No me deja dormir, entonces simplemente indicamos que A fluye a C, como muestra la figura 41.

Figura 41

Continuamos haciendo lo mismo con todos los puntos. Mientras lo hacemos servirá de ayuda observar cuáles son los puntos que aparecen más frecuentemente listados en el margen derecho (destinos). En este ejemplo, C aparece cinco veces. Anote primero cuál es el destino más frecuente y luego observe qué puntos fluyen en esa dirección.

Asegúrese de que cada letra sólo aparece anotada una vez en el ámbito de flujo. Revíselo de vez en cuando, pues es fácil anotar la misma letra más de una vez.

La primera vez que se diseña un ámbito de flujo, con tantas flechas cruzadas y entrecruzadas el resultado puede parecer muy complejo. Si ése fuera el caso, intente trazarlo de nuevo de forma más ordenada para que las flechas no se crucen entre sí.

El resultado final dará un ámbito de flujo ordenado, como muestra la figura 42. En este ámbito de flujo, podrá observar que cada punto (representado por su respectiva letra) fluye hacia otro punto.

Algunos puntos reciben muchos *inputs*, como por ejemplo C. Pero cada letra sólo puede tener una única flecha que vaya a otra letra. Esto es muy importante. Es exactamente igual a la regla antes mencionada por la cual la medusa sólo puede clavar su aguijón en otra única medusa. Esta regla se fundamenta en la regla general por la que, dado un particular conjunto de circunstancias, un estado siempre fluirá a otro estado.

Vamos a suponer por el momento un determinado contexto o conjunto de circunstancias. Luego veremos qué sucede cuando cambia el contexto.

Los pasos para trazar el ámbito de flujo se resumen de la siguiente manera:

1. Escoja el tema.
2. Apunte la enumeración del caudal de la conciencia.
3. Asigne a cada punto una letra del alfabeto.
4. Indique el flujo de cada punto a otro punto: déle a cada uno la letra correspondiente.
5. Trace el escenario de flujo.
6. Vuelva a trazar el escenario de flujo, ahora ordenadamente.

Exámenes del ámbito de flujo

Ahora que tenemos el ámbito de flujo ya podemos observarlo y comentarlo de idéntica manera a la que utilizaríamos para comentar un paisaje. Ciertos rasgos saltan a la vista.

Recolectores

Los puntos recolectores son esos puntos que parecen atraer hacia sí muchos otros puntos. En la figura 42, C es un ejemplo obvio. A los puntos recolectores los podríamos denominar cruces, nodos o sumideros. Parecen atraer hacia sí otros puntos. En el ejemplo que hemos estado utilizando, el punto C es No me deja dormir. Inmediatamente resulta evidente que éste es tanto el punto central como la clave de la causa de la queja. Otros varios puntos fluyen a éste: Música a todo volumen, Es persistente, Esto ya dura demasiado e Imposible neutralizar la música. Ahora usted podría decirme que si me tomara un somnífero, resolvería el problema en el acto. Menos drástico sería utilizar algún artilugio para taparse los oídos. Los puntos recolectores son puntos importantes y también son puntos de posible acción. Merece la pena que nos paremos a observar cada uno de los puntos recolectores.

Bucles estables

Encontraremos que cada ámbito de flujo terminará contando con, al menos, un bucle estable. Esto entronca directamente en lo que ya he explicado en secciones precedentes, y también en el teorema avanzado en la página 55. Si no encuentra un bucle estable, será mejor que examine de nuevo su ámbito de flujo porque seguramente se ha equivocado en algún punto.

En el ámbito de flujo reflejado en la figura 42, el bucle estable lo proporciona F-G-E. Ése es el bucle incesantemente repetitivo que ya habíamos encontrado antes. Proporciona estabilidad a la per-

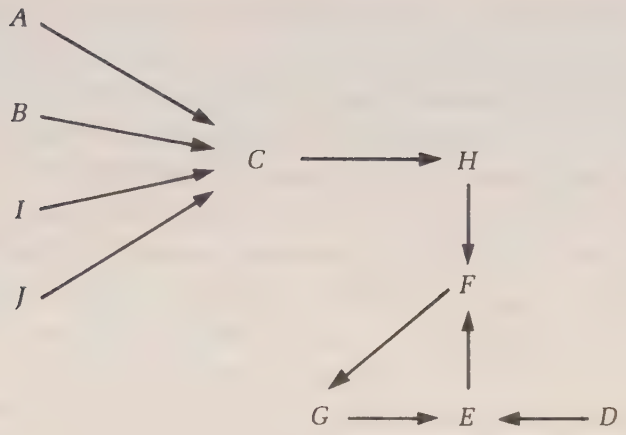


Figura 42

cepción. Ese bucle, que indica que el vecino es agresivo, desdeñoso e indiferente a las amenazas, es el área clave para la acción. Podemos examinar cada uno de los puntos del bucle. Si el vecino es desdeñoso, E, entonces quizá podríamos intentar denunciarlo: una denuncia sería más difícil de desdeñar. Por otro lado, la agresividad del vecino, G, quizá podría suavizarse por otros medios más encaminados a buscar la armonía. Es posible que la primera aproximación al vecino fuera demasiado brusca y eso contribuyera a disparar su agresividad. Puesto que las amenazas no surten efecto, F, usted podría considerar tratar al vecino de forma recíproca, subiendo al máximo el volumen de su propia música.

Ligaduras

En el ámbito de flujo que se muestra en la figura 42, H es la ligadura vital entre el punto recolector y el estado estable. Por tanto, observemos más detalladamente a H. Al observarlo nos percatamos de que uno de los puntos de debilidad es que no se involucra ningún otro punto. Por tanto, no puede haber ni un grupo de presión ni quejas múltiples. Quizá se podría hacer algo al respecto. Quizá se pueda organizar una asociación de vecinos. Dicha asociación tomaría bajo su responsabilidad plantear todas las quejas ve-

cinales, incluyendo la queja de la música puesta a todo volumen. El vecino que molesta con su música sería, o bien, un miembro más de la asociación de vecinos a la que tendría que explicar qué necesidad tiene de poner la música a todo volumen, o, si no fuera miembro, entonces el pleno de la asociación podría presionarlo.

Vemos por tanto que, una vez que el ámbito de flujo se hace visible a nuestros ojos, ya podemos trabajar sobre él. Podemos observar tanto los puntos sensibles como los puntos importantes. Centramos nuestra atención y a continuación decidimos sobre qué punto sería más conveniente actuar. Es posible que aún nos veamos obligados a esbozar un plan de acción, pero esbozar un plan de acción es mucho más fácil que decidir una acción sobre una base de vaguedad.

Otros ejemplos

Ahora proseguiremos observando otros ejemplos. Quiero hacer hincapié en el hecho de que en cada uno de los casos se trata de auténticas enumeraciones del caudal de la conciencia. Quiero insistir en que de ninguna manera me he inventado los ejemplos con intención de atraer la atención sobre la cuestión. Usted podría, si así lo quisiera, tomar la misma enumeración y hacer sus propias conexiones y ámbito de flujo. O podría comenzar con el mismo tema y desde ahí proseguir, confeccionando su propio caudal de la conciencia.

Mucha gente se preocupa por si su enumeración abarca lo suficiente o por si hacen la conexiones «correctas». Nada de esto importa mucho. El ámbito de flujo es el paisaje de sus percepciones en ese preciso momento. Podría haber trazado otros paisajes, tanto como el caminar alrededor de una casa le podría haber dado distintas perspectivas de la misma. Las percepciones pueden cambiar bajo perspectivas diferentes. La lógica fluida no es una cuestión de aciertos, sino de fluidez. Así que prosiga con el caudal de la conciencia sin preocuparse demasiado por hacerlo correctamente.

Tema

Supongamos que usted cuenta con una fiel y leal secretaria que ha trabajado con ahínco durante muchos años. Ahora comienza a hacerse mayor, el trabajo le resulta excesivo y su rendimiento ha disminuido. Pero no ha llegado aún a la edad de jubilación y ella no se plantea la posibilidad de una jubilación anticipada.

Enumeración

A	Ha estado con usted muchos años y ha sido leal	I
B	No desea jubilarse	E
C	Se necesita una nueva persona	F
D	El dinero no es problema	B
E	El colectivo laboral y su ámbito son problemas	B
F	Dificultad para hacerle saber su bajo rendimiento	G
G	La secretaria es una persona sensible	I
H	Algún día tendrá que planteárselo	C
I	Efectos en el ánimo del entorno	B
J	Las indirectas se han ignorado o rechazado	B

Ámbito de flujo

Usted puede trazar su propio ámbito de flujo desde los flujos descritos en la enumeración, o puede observar el ámbito de flujo que presenta la figura 43.

Ahora podemos proceder a examinar el ámbito de flujo.

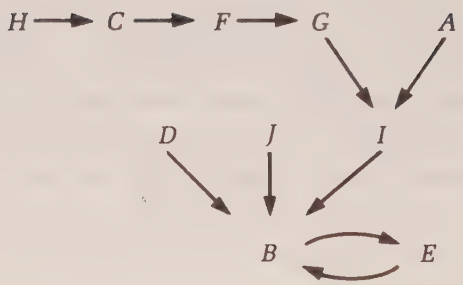


Figura 43

Punto B

Éste es un punto recolector evidente. La secretaria, sencillamente, no desea jubilarse. Despedirla representaría tanto una falta de agradecimiento por su servicio leal, como una causa de malestar en el entorno.

Punto I

Éste también es un punto recolector, en el que se recogen algunas cadenas alimentarias que luego son alimentadas en B. En principio, sostengo que el despido no es una opción.

Cadena H-C-F-G

La necesidad de cambio que indica esta cadena queda eventualmente bloqueada ante la imposibilidad de jubilar a la secretaria en contra de su voluntad.

Bucle B-E

Éste es un bucle estable y muy simple. La secretaria no desea jubilarse, ni tampoco quiere renunciar a su colectivo o a su ámbito laboral. Por tanto, no existe la posibilidad de cambiarla de trabajo. La solución podría ser ascenderla en el escalafón y poner a otras personas a trabajar bajo su mando. De esta manera seguiría en el ámbito laboral, pero el trabajo que ahora le sobrepasa pasaría a manos de otras personas.

El ámbito de flujo indica también que insistir sobre los puntos D y J no serviría de mucho.

Tema

Las gasolineras comienzan una guerra de precios de la gasolina. Una gasolinera cercana ha bajado los precios para atraer más clientela y, con ello, presumiblemente incrementar las ganancias.

Enumeración

A Igual clientela G

B Igual gasolina G

C Reducción de precios G

D Aumento de clientela G

E Bajos beneficios F

F Insostenible H

G Ventaja competitiva D

H Ambas gasolineras a la pérdida F

I Ventaja inicial D

J Percepción de los conductores D

Es interesante subrayar que en esta enumeración los puntos se han anotado de una manera bastante rígida.

Ámbito de flujo

El ámbito de flujo que plantea esta enumeración se refleja en la figura 44.

Al examinar el ámbito de flujo notamos que en esta ocasión se trata de dos organizaciones separadas. Una se muestra sobre la base del bucle estable G-D y la otra en el bucle estable F-H.

Bucle F-H

Éste es el bucle de la ganancia directa. Los beneficios decrecerán; por tanto la reducción de precio resulta insostenible. Si usted baja los precios para igualarse al competidor, terminarán perdiendo los dos.

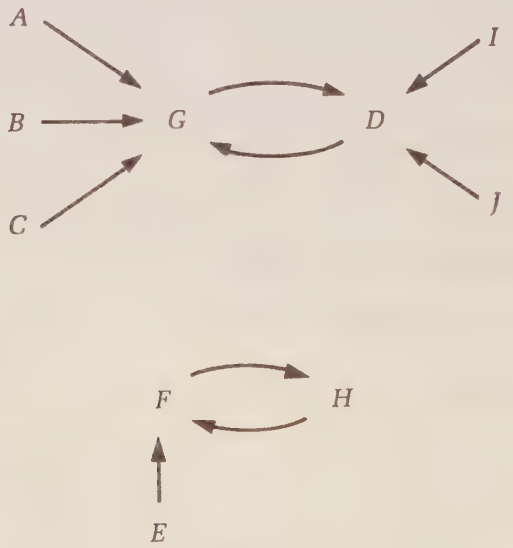


Figura 44

Bucle G-D

Éste es el bucle del márketing directo. Con precios más bajos se logra una ventaja competitiva y se atrae más clientela. Es de esperar que esa clientela siga con usted cuando eventualmente se vea obligado a subir el precio. En realidad ésta es la percepción que usted tiene de lo que se propone su competidor.

Por tanto, el primer punto de importancia es la aparente separación entre el bucle del negocio y el bucle del márketing. No es difícil imaginar aquí la discusión que sostendrían el director de márketing y el director de la empresa.

Punto G

Éste es un punto recolector muy potente. Hay varias cosas que nutren este deseo de una ventaja competitiva. Si es posible atacar a

G, entonces la operación carece de sentido. Si usted baja inmediatamente los precios para equipararse con su competidor, entonces no tiene sentido que el competidor persista o incluso, y en primer lugar, que lo intente. Pero si, no obstante, su competidor cuenta con más respaldos financieros y puede mantener por más tiempo las pérdidas, a usted se le podría plantear un problema muy serio. Lo mejor que usted podría hacer sería mantener los precios a la baja, pero intentar obtener beneficio de otras actividades como podrían ser la venta de artículos de alimentación, otras clases de ventas, diferentes tipos de servicios, entrega y lavado de coches. Tendría que tratar la gasolina como artículo de lanzamiento.

Tema

En algunos países, como por ejemplo Suecia, el absentismo laboral llega hasta un 25 %.

Enumeración

A Falta de motivación B

B Hábito o costumbre establecida D

C Ambos cónyuges trabajan E

D Protección contra el despido B

E Cosas que hacer en casa, con la familia, etc. G

F Los compañeros de trabajo cubren ausencias J

G Residencia muy distante del centro de trabajo B

H Impuestos altos A

I Otros pasatiempos e intereses B

J Carencia de sentido de la responsabilidad A

Ámbito de flujo

El ámbito de flujo de esta enumeración se muestra en la figura 45. Como hemos hecho anteriormente, examinaremos este ámbito de flujo.

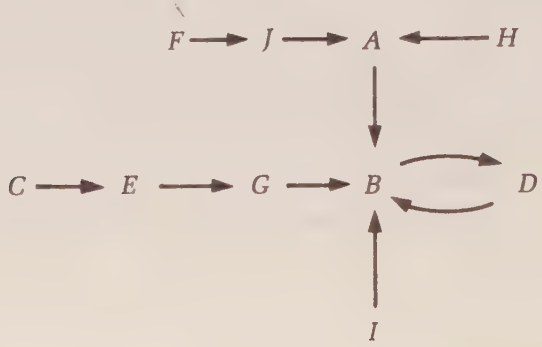


Figura 45

Punto B

Éste es el punto recolector característico. La costumbre –independientemente de cuáles hayan sido las causas que han contribuido a formarla– ha quedado establecida.

Los trabajadores asumen un cierto grado de absentismo como parte de sus hábitos de trabajo. Esto podría sugerir aprender a vivir con el hecho e, incluso, formalizarlo. Quizás a los trabajadores podría permitírseles un cierto número anual de días de «ausencia». Otra aproximación podría sugerir que los días de absentismo estuvieran estipulados con anterioridad. Esta sugerencia tal vez no fuese efectiva por la imposibilidad de predecir los imprevistos caseros o familiares. Una última opción sería la regulación formal de un horario de trabajo reducido en el que se contemplaran los días de absentismo pero, al mismo tiempo, una reducción salarial. Es posible que los trabajadores escogieran esta última alternativa que implica la regulación del horario de trabajo.

Punto A

Éste también es un punto recolector y concierne a la motivación del trabajador. Si los trabajadores se aburren en sus trabajos y

no se sienten motivados, probablemente muestren una actitud más laxa respecto al absentismo. En todo el mundo se están haciendo denodados esfuerzos por intentar acrecentar la motivación de los trabajadores.

Cadena C-E-G

Respecto a estos aspectos, no hay mucho que se pueda hacer.

Bucle B-D

Éste es un bucle muy sencillo. No se teme al despido puesto que tanto la presión que ejercen los sindicatos, como la propia legislación laboral, protege la estabilidad del puesto de trabajo. Esto es lo que ha permitido el establecimiento de la costumbre. A corto y medio plazo existen pocas posibilidades de que se altere la regulación de protección de empleo. No existe el temor al despido, pero, ¿sería posible que existieran otros temores? Quizá si se lograra dar cohesión y sensación de pertenencia al grupo, fuera posible que la presión de los compañeros sustituyera el temor al despido. Quizá los colectivos con la cota más baja de absentismo se considerarían recompensados con ciertos beneficios. Posiblemente los trabajadores fijos serían más susceptibles a la presión de los compañeros y del grupo que los trabajadores temporales, a quienes resultaría indiferente.

Tema

La violencia sectaria o étnica afecta a dos comunidades diferentes que, aunque conviven de cerca, no se llevan bien entre ellas.

Enumeración

A Violencia B

B Venganza por hechos ocurridos en el pasado C

C No claudicar nunca H

D Dificultades económicas J

E Presiones tanto de compañeros como de grupo C

F Indignación B

G Desesperación B

H Etiquetado como traidor B

I Héroes locales C

J El futuro D

K Acuerdo C

Ámbito de flujo

El ámbito de flujo que deriva de esta enumeración queda reflejado en la figura 46. Como antes, examinaremos ahora este ámbito de flujo.

Bucle D-J

El primer punto importante que se ha de resaltar aquí es que hay dos organizaciones separadas que se reúnen alrededor de dos bucles estables. Una, el bucle menor D-J. Éste sugiere que ni las dificultades económicas ni las preocupación por el futuro, parecen tener mucha importancia en las consideraciones ni tampoco mucho efecto en la reducción de la violencia y el sectarismo. En el mundo exterior puede ser muy cierto que las dificultades económicas sean un importante factor causal del malestar social, pero eso no significa que figure en el proceso si éste se examina. Esto ilustra nítidamente la diferencia entre el análisis causal y el análisis del flujo de la percepción. La gente no parece abstenerse de la violencia sectaria porque ésta arruine la economía.

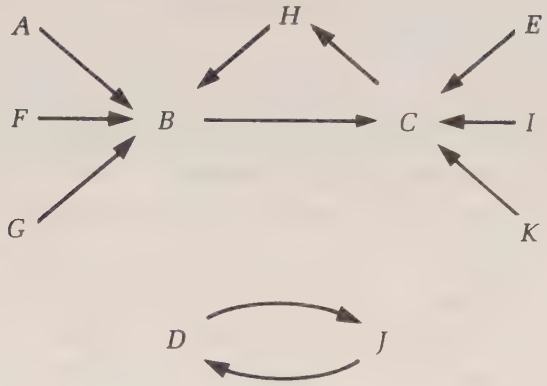


Figura 46

Punto B

Éste es uno de los dos principales puntos recolectores. La necesidad de vengar acontecimientos pasados es uno de los factores que mantiene viva la dinámica de confrontación. Podría parecer que es imposible hacer borrón y cuenta nueva u olvidar. La naturaleza humana no es así. Aquí la nutre la violencia, la indignación y la desesperación.

Punto C

Éste es el segundo punto recolector. La firme determinación de no claudicar jamás y, muy especialmente, de no claudicar ante la violencia o las presiones. Esto se nutre por el poder de las presiones de los compañeros o el grupo. También aporta la base para la creación de dirigentes y héroes locales. Significa también que cualquier acuerdo que se lograra tendría que dar la impresión de que ninguna de las partes ha claudicado.

Bucle B-C-H

Éste es el bucle estabilizador que enlaza a los dos aglutinadores. La ligadura clave es H. El profundo miedo a ser etiquetado como traidor, impide intentar cualquier paso conciliatorio. Incluso si se diera algún paso en esa dirección, no surtiría efecto porque la etiqueta de traidor instantáneamente eliminaría a la persona de su papel como dirigente del grupo.

No es sorprendente que la situación sea muy estable.

El mundo interior y el mundo exterior

En varias ocasiones a lo largo de este libro, y ahora también en esta sección, he querido dejar muy claro que la lógica fluida y los ámbitos de flujo se orientan primordialmente al mundo interior de la percepción. Algunos de los ejemplos que he presentado podrían dar la impresión de que lo que el ámbito de flujo verdaderamente describía, era el mundo exterior de la realidad. Hay ciertos momentos en los que los dos mundos se aproximan. Si la percepción describe con exactitud lo que sucede en un determinado momento en el mundo exterior, la semejanza se aproxima. Si el mundo exterior está sólo determinado por las percepciones (cómo percibe las cosas la gente implicada), entonces la semejanza se aproximará. Sin embargo, es importante recordar que el ámbito de flujo describe la percepción. No es nunca una cuestión de tener que «probar una causa» o de «ofrecer evidencia» de una relación, como sucedería en el análisis del mundo exterior. Si una relación existe en la percepción entonces existe. Puede que la percepción sea defectuosa o injustificada, pero eso es irrelevante: existe como percepción. Con el ámbito de flujo hemos de ver su existencia. Una vez que vemos el ámbito de flujo podemos retar o intentar alterar una relación, pero ese paso viene luego. Por tanto, cuando se observa el ámbito de flujo de alguien, nunca deberíamos decir: «¿Por qué dice eso?». La gente puede ser hermosa y la gente puede ser menos hermosa, ésa es la realidad. Algunas percepciones son sabias y justificadas. Algunas percepciones son inapropiadas y sesgadas. En un ámbito de flujo queremos ver las percepciones tal cual son, no como nos gustaría que fueran.

Éste es un punto sumamente importante y que podría resultar muy difícil de comprender para quienes creen estar implicados en el análisis objetivo. Por regla general ese análisis no es verdaderamente más objetivo, puesto que consiste también de percepciones, pero percepciones argumentativamente defendibles. Nunca es necesario argumentar el ámbito de flujo. Por supuesto que alguien podría requerir una elaboración o justificación del mismo si no ha entendido alguno de los puntos de la enumeración básica, pero eso es diferente.

Es muy posible que los lectores que abordaran los mismos temas que he utilizado aquí, terminaran con ámbitos de flujo muy diferentes. Éstos serían tan válidos como los míos. Cada ámbito de flujo puede examinarse para ver qué consideraciones podría plantear.

Técnicas prácticas

La técnica del ámbito de flujo aquí reflejada es una técnica práctica que se puede aprender, practicar y utilizar. Deriva directamente de la lógica fluida y es la manera práctica de utilizar la lógica fluida. Usted puede aprender ahora la técnica y utilizarla más adelante, incluso mucho después de que haya olvidado el contenido de este libro. Siempre he intentado diseñar procesos prácticos que puedan demostrar por sí mismos su propio valor. El objetivo de cualquier modelo conceptual es dotarnos de algo útil. De otra manera los modelos quedan en simples descripciones, y una descripción es tan buena como otra.

Esta actitud también deriva de la lógica fluida y del pragmatismo. Suelo recibir complicadas descripciones del mundo y de otros asuntos. Si usted se lo propone puede describir cualquier cosa de una cuantiosa cantidad de maneras. Entonces, ¿a qué resultado práctico conduce la descripción? Podría conducir a experimentos y a nuevas aproximaciones para descubrir algo. O podría conducir directamente a resultados prácticos, como puede ser una nueva herramienta del pensamiento.

CAPÍTULO 6

Enumeración básica del caudal de la conciencia

La enumeración del caudal de la conciencia es la base del escenario de flujo. De vez en cuando me referiré a dicha enumeración como la «enumeración básica», debido principalmente a que resulta más corto que caudal de la conciencia, y porque no me apetece crear un nuevo término para la jerga, algo así como Enumeración-CDC.

La segunda lección del programa CoRT[5] para la enseñanza directa del pensar en las escuelas se denomina CAF y se pronuncia *caff*. Dicha sigla representa *Consider All Factors (Considere todos los factores)*. La abreviación fue deliberada y necesaria porque el CAF se aprende y se practica como una herramienta específica para el pensar y, por tanto, requiere su propia identidad. CAF es un incentivo para que cuando una persona se centra en una situación particular, considere todos los factores que necesita para pensar. Ese proceso es muy similar al de la confección de la enumeración

5. El programa que desarrollé como asignatura escolar para la enseñanza directa del pensar.

básica. En la enumeración básica anotamos los «factores» y las «consideraciones».

Si usted tuviese que hacer un CAF sobre la conveniencia de elegir un animal doméstico, su enumeración podría constar de los siguientes factores:

Tamaño

Cantidad de alimentos necesaria

Ejercicio necesario

Ruido

Espacio

Precio

Si tuviese que hacer un ámbito de flujo sobre qué animal doméstico le convendría más elegir, el resultado sería muy similar. La enumeración básica consta de puntos, aspectos, cosas que vienen a la mente, prioridades, coerciones, objetivos, etc. Podría resultar excesivamente extensa porque se supone que ha de ser extensa. También podría resultar complejo y vago amontonar juntas cosas como coerciones y objetivos. Pero así es la percepción. El cerebro no cuenta con cajas etiquetadas. Ésa es la razón por la que se le denomina: la enumeración del caudal de la conciencia. Vamos apuntando cosas mientras se nos van ocurriendo. Su enumeración básica, que es reflejo de su percepción, mejorará paulatinamente con la práctica. Quisiera poner de relieve, tan contundentemente como me sea posible, que la enumeración del caudal de la conciencia no es un análisis de la situación. Enfatizo esto porque la gente tiene una fuerte tendencia a ser analítica. Los análisis se hacen cortando algo en rebanadas para luego rebanar esas rebanadas y así sucesivamente. El análisis tiene su sitio y su mérito, pero es demasiado restrictivo para el proceso del ámbito de flujo. Intente contrastar un análisis de los elementos requeridos para una cena que ofrecerá a sus amigos, con los mismos elementos utilizados en una enumeración del caudal de la conciencia.

Análisis

Ingredientes

Conocimientos culinarios disponibles

Tiempo para cocinar

Preferencias y alergias de los invitados

Presentación de los alimentos

Planes complementarios

Caudal de la conciencia

Sorpresa

Menú como tema de conversación

Menú que se recordará

Menú para degustar lentamente

Dietas de los invitados

Probar algo nuevo

Ahora bien, es muy cierto que un analista podría argüir que todos los elementos que aparecen en la enumeración del caudal de la conciencia, posiblemente aparecerían eventualmente en un análisis de conjunto. Ciertamente tendría que ser un análisis muy detallado para que eso ocurriera. De igual manera, muchos de los puntos de la enumeración de un análisis aparecerían sin duda en una enumeración del caudal de la conciencia.

El factor más importante a tener en cuenta aquí es que la enumeración del caudal de la conciencia no pretende ser la enumeración de un análisis.

La enumeración del caudal de la conciencia o enumeración básica no tiene por qué ser exhaustiva. Si lo fuera, resultaría excesi-

vamente prolija e inmanejable. ¿Por qué no es importante que sea exhaustiva? Porque la propia percepción, por sí misma, nunca es global. Observamos las cosas desde una perspectiva. Nuestra atención fluye sobre ciertos rasgos, pero no sobre otros.

La figura 47 representa una cadena que se extiende desde A hasta D. Si esa cadena reflejara solamente A y D, tendría el mismo resultado. Esto se asemeja un poco a un holograma. En un holograma, el todo se plasma en cada parte. Igualmente, en la percepción, el todo produce un efecto en la parte más pequeña de manera que cualquier parte que apuntemos está influida por el todo.

Figura 47

En los ejemplos del ámbito de flujo considerados hasta aquí, la enumeración básica siempre consta de diez puntos. Parecería que son muy pocos, y sin embargo, incluso con menos puntos podemos confeccionar ámbitos de flujo útiles. Más adelante observaremos ámbitos de flujo que presentan enumeraciones básicas compuestas de veinte puntos.

En la medida en que se va perfeccionando la técnica del ámbito del flujo, comenzaremos a anotar en la enumeración básica elementos que abarcan otras varias cosas. Por ejemplo, si confeccionásemos una enumeración básica sobre un mercado de frutas, ésta podría resultar de esta manera:

Naranjas

Limones

Manzanas

Pomelos

Melones

Peras

Todos esos puntos se pueden colocar bajo el encabezamiento de Fruta fresca o bajo un encabezamiento aún más amplio, como Productos agrícolas naturales. Eso dejaría espacio en la enumeración básica para cosas como Servicio, Actitud, Precio, etc.

En realidad, se tiende a plantear la enumeración básica en un plano conceptual, aunque pueda, no obstante, incluir también elementos específicos. Si usted maneja una combinación de conceptos y elementos específicos, encontrará que los conceptos suelen terminar como puntos recolectores.

Los puntos de una enumeración básica generalmente son sustantivos o frases cortas. Sería raro que fueran verbos. No tendría sentido utilizar en ella adjetivos o adverbios. Éstos se transforman por el sustantivo relacionado. Por ejemplo, en una enumeración básica sobre educación, podríamos tener Deseo de aprender o, más simplificado, Motivación estudiantil. Sin embargo, algunas veces una frase resulta más gráfica que una descripción estática. Por ejemplo, la frase, No me importa un comino, es más contundente que Desinterés.

A pesar de parecer tan fácil, la enumeración básica mejora con la práctica. Los puntos que en ella se anotan abarcan más y son más significativos. Pero usted no debería intentarlo conscientemente. Una enumeración básica para localizar una tienda podría ser como sigue:

Por qué acera camina la gente

Cerca de una parada de autobús

Facilidad de aparcamiento

Sería positiva la existencia de tiendas similares

Sería negativa la existencia de tiendas similares (competencia)

Que sea visible desde un coche en marcha

Precio de la tienda (o local)

Precio o calidad de artículos a vender

Esta enumeración básica muestra una contradicción. Las tiendas similares que se encuentren alrededor podrían actuar como competidoras y llevarse los clientes de su tienda. Por otro lado, las tiendas similares de los alrededores podrían atraer hacia ese distrito compradores en búsqueda de un cierto tipo de artículo. Como he dicho antes, la contradicción no existe en la percepción. Por tanto, anote simplemente los dos puntos en su enumeración básica.

Es posible que incluso le resulte difícil anotar en la enumeración básica sólo diez puntos, conque llegar hasta los veinte le parecerá demasiado. Si por el contrario le parece fácil y encuentra que tendría muchos más puntos que anotar, es posible que esté trabajando en el plano del detalle (como naranjas, limones, manzanas, en el mercado). Si así fuera, entonces sencillamente anote cuantos artículos desee anotar, sin preocuparle lo extensa que resulte la enumeración. Luego eche un vistazo a la enumeración y trate de reducirla a un tamaño manejable (diez o veinte puntos), combinando varias cosas diferentes. Por ejemplo, la enumeración básica inicial para la educación se podría presentar de la siguiente manera:

Niños superdotados

Provisión para necesidades especiales

Enseñanza superior

Sustentar el talento

Todos esos puntos podrían resumirse en:

Necesidades especiales de los niños superdotados

Si se plantea la necesidad de explorar esta particular área, entonces se podría confeccionar el ámbito de flujo, por derecho propio, sobre el tema.

La solución de los problemas

El ámbito de flujo no es en sí mismo una técnica para la solución de problemas. Lo que quiero decir es que una vez que tengamos el ámbito de flujo, desde ahí podemos proseguir utilizándolo como base para la solución de problemas, tal como he ilustrado en muchos de los ejemplos de ámbito de flujo que he presentado. El peligro radica en el hecho de que si usted utiliza el ámbito de flujo como herramienta para solucionar problemas, entonces los puntos que anotará en la enumeración básica no reflejarán su percepción de la situación, sino que únicamente *reflejarán lo que usted desea hacer*. Eso limita mucho. Por tanto, es mucho más efectivo crear un ámbito de flujo sobre la situación, y luego utilizar ese ámbito de flujo como base para la resolución del problema. Dicha solución de problemas podría utilizar la clase de métodos que utilicé con los ejemplos, pero también podría utilizar los métodos de intervención directa, que describiré en una próxima sección, en la que trataré de la alteración de los ámbitos de flujo.

Es siempre posible confeccionar un ámbito de flujo sobre su aproximación al problema o, incluso, sobre la aproximación tradicional. Esto le daría la imagen de la aproximación a los problemas tal como existe en la actualidad, y ello podría ser la base para sugerir nuevas maneras de aproximación a los problemas.

CAPÍTULO 7

Ámbitos de flujo más complejos

Un ámbito de flujo se confecciona con el propósito de observarlo. Deberíamos ser capaces de observar un ámbito de flujo como los geógrafos, granjeros o urbanistas observan el terreno: tomando apuntes, haciendo comentarios, descubriendo los puntos de interés, resaltando los puntos de importancia, escogiendo los puntos aptos para la acción y, generalmente, decidiendo el lugar idóneo para centrar la atención.

Cuando alguien toma el ámbito de flujo seriamente suele querer saber si dicho ámbito es «correcto». Es bien sabido que el más complejo modelo matemático de una situación económica resultaría inútil, si uno hubiera cometido un error en una de las ligaduras o si algún factor no hubiera quedado reflejado. Puesto que la creación de un ámbito de flujo parece tan sencilla, las dudas sobre su posible «corrección» son muy potentes.

Reitero aquí lo que he venido diciendo en distintos puntos de este libro. El mundo de la lógica fluida y de los ámbitos de flujo es diferente al mundo de la lógica rígida, al mundo de los juicios, de las cajas y del «esto es correcto».

Los ámbitos de flujo son realmente muy potentes, y los cambios que pudieran ocurrir en un punto dado sólo causarían un mínimo de impacto en el todo. Ilustraré este punto con el siguiente ejemplo de un ámbito de flujo:

Tema

Elegir las vacaciones.

Enumeración

A Costes I

B Clima Q

C Poco barullo Q

D Buena compañía G

E Actividades T

F Panorama E

G Descanso T

H Algo de que hablar R

I Acuerdo entre las partes H

J Experiencia K

K Conocimiento previo E

L Tolerancia O

M Planes anticipados P

N Asesoramiento K

O Riesgo A

P Estación del año B

Q Intereses G

R Previsiones Q

S Salud T

T Energía Q

Ámbito de flujo

El primer paso para trazar un ámbito de flujo es observar las letras del alfabeto colocadas a la derecha (las letras de destino). Observe qué letra se repite más frecuentemente y anótela. Continúe

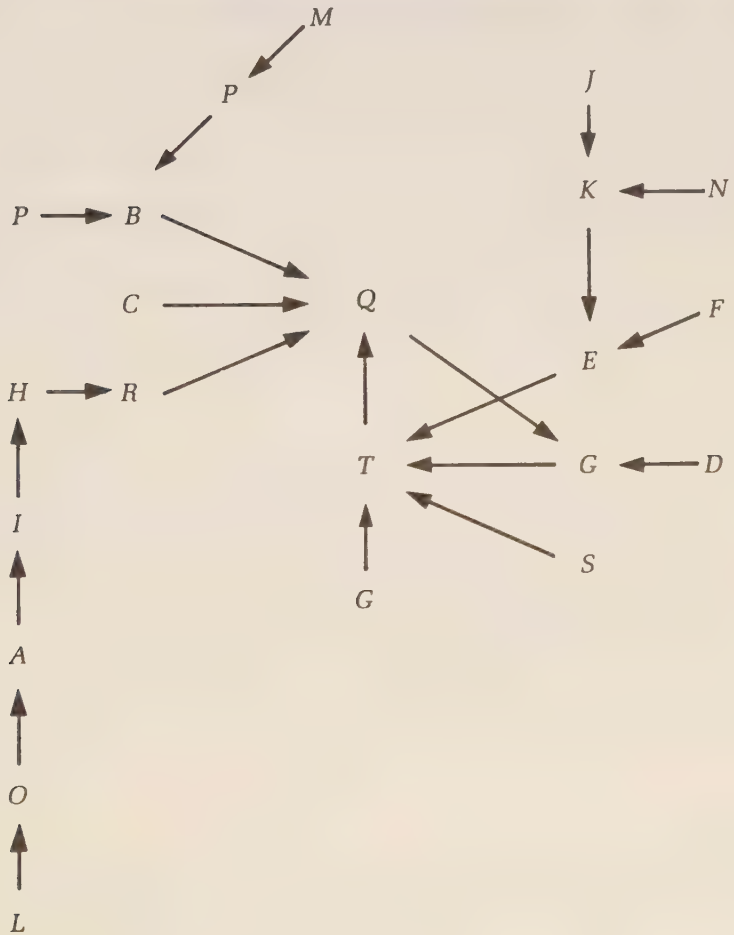


Figura 48

conectando todas las letras que fluyan a un punto. La figura 49 refleja el resultado. En ella consta el núcleo sobre el que se puede construir el ámbito de flujo.

La figura 49 muestra el primer trazo completo del ámbito de flujo que reflejaba la figura 48.

El primer trazo suele ser siempre muy complejo. Las líneas se entrecruzan y las flechas de conexión son muy largas. También podemos observar que aquí aparecen dos errores en el ámbito de flujo. No los inserté a propósito, realmente surgieron así. Todos los ámbitos de flujo utilizados en este libro son auténticos y no los he inventado a propósito. Podemos notar que P se ha insertado dos veces y que en cada caso se dirige a B. También podemos notar que G se ha insertado dos veces en su ligadura con T. Siempre se debería revisar el ámbito de flujo una vez terminado, comenzando por contar el número de letras anotadas, que naturalmente debe equivaler al número de letras en la enumeración básica. También se debería revisar cada letra para asegurarse de que todas se han anotado. Si todas las letras se han anotado y su número es correcto, entonces probablemente su ámbito de flujo es correcto, aunque usted haya puesto las flechas incorrectamente.

Examen

Si retomáramos la enumeración básica nos preguntaríamos si G, que representa Descanso, no podría fácilmente haber fluido a C, Poco barullo, o a Q, Intereses. Si aplicamos esas sustituciones en el ámbito de flujo, veremos que el bucle estable se mueve, pero todo lo demás queda exactamente igual. Esto es lo que pretendo decir con estabilidad de los ámbitos de flujo.

Punto Q

Éste es obviamente el punto recolector clave. El término Intereses puede parecer demasiado amplio e impersonal. Es cierto, y en casos individuales sería mejor detallar los verdaderos intereses.

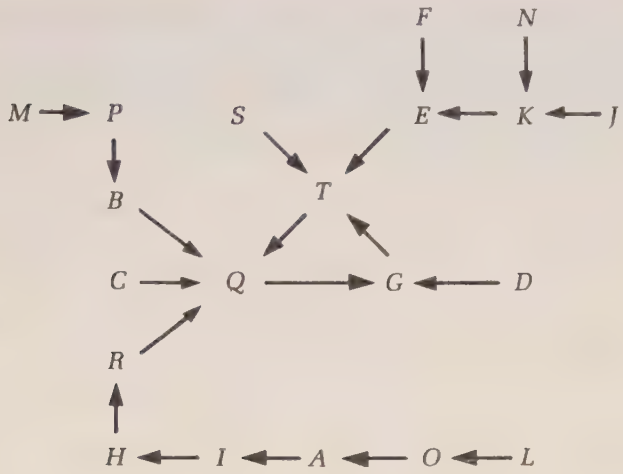


Figura 49

Punto G

Éste es un punto importante porque el importante punto recolector Q conduce a él. Visto ahora el término Descanso nos podría parecer poco apropiado. Un término más amplio como «placer» hubiera sido mejor, pero utilizar en la enumeración básica términos tan amplios como «placer» siempre conlleva un gran peligro. El peligro radica en el hecho de que entonces todo el ámbito de flujo fluirá hacia «placer» y por tanto, el ámbito de flujo terminará reflejando lo más evidente: «elegir las mejores vacaciones es elegir las vacaciones más placenteras».

Cadena L-O-A-I-H-R

Esta larga cadena se inserta en Q. Todos los puntos, en la cadena, se insertan uno al otro casi como «atributos» necesarios para elegir correctamente. Sorprendentemente Costes y Acuerdo entre las partes no parecen ser puntos recolectores.

Bucle Q-G-T

Éste sugiere que aquí los elementos clave son que las vacaciones deberían proporcionar descanso y satisfacer los intereses y el grado de energía del grupo.

Como siempre, los ámbitos de flujo, por ser concernientes a la percepción, son muy individuales. Otra persona podría haber depositado más énfasis sobre D, Buena compañía, que es importante puesto que se inserta directamente en G.

Tema

Elegir una profesión.

Enumeración

El caudal de conciencia o enumeración básica que se proporciona aquí es en cierta manera abstracto y se ha confecionado sobre la base de conversaciones con jóvenes que se encuentran en esa etapa de sus vidas.

A Calidad de vida B

B Capacidad I

C Ingresos A

D Localización A

E Estatus social G

F Perspectivas de mejora C

G Imagen de sí mismo/a A

H Personas alrededor A

I Interesante A

J Posibilidad de expresarse a sí mismo/a I

K Clima económico F

L Vida familiar A

M Base para otras cosas O

N Bueno para *currículum vitae* O

O Posibilidades de cambio posterior F

P Cantidad de trabajo involucrado Q

Q Factores relativos a la salud A

R Aburrimiento A

S Factor tiempo M

T Plan de pensión de jubilación A

U Vacaciones A

Ámbito de flujo

El ámbito de flujo se muestra en la figura 50. Como de costumbre, ahora lo examinaremos.

Punto A

Éste es un punto recolector tan poderoso que debemos preguntarnos si el concepto no es demasiado amplio. ¿Significa solamente que: «el trabajo más apropiado es el trabajo que mejor encaja en mí»? Como he indicado en anteriores ejemplos de ámbitos de fluido, un concepto de dimensiones tan amplias no nos sirve de mucha ayuda. Lo que aquí resulta interesante es el contraste reflejado entre los puntos A y C, que es otro punto recolector.

Punto C

El *input* desde S-M-N-O-K-F termina insertándose en C, lo que difícilmente podría sorprender puesto que C es Ingresos. En un cierto momento o para algunas personas, Ingresos sería el punto recolector de mayor importancia. Hasta hace poco era corriente

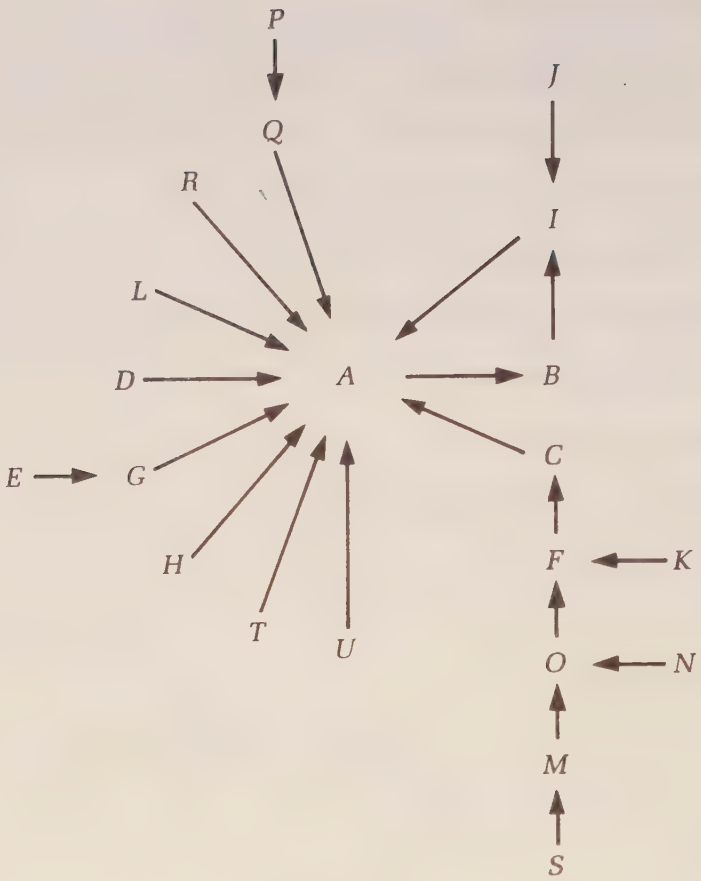


Figura 50

plantearse ganar una buena cantidad de ingresos y que éstos pagaran por la «calidad de vida» que se deseaba. Hoy en día los jóvenes se inclinan más a plantearse si vale la pena pasarse la vida ganando dinero sin contar con la posibilidad de traducir esas ganancias en la calidad de vida.

Punto F

Este punto es importante porque no sólo implica a las mejoras en el trabajo que se desempeñe en el presente, sino a las posibilidades de cambio de actividad profesional en el futuro.

Bucle A-B-I

Éste parece un bucle estable y sensato: una profesión o trabajo que satisfaga los intereses, que proporcione la necesaria calidad de vida y que también encaje en la capacidad del candidato. Los ingresos no están directamente reflejados en el bucle, pero contribuyen a la calidad de vida.

En cierto sentido este particular ámbito de flujo es un tanto predecible y aburrido, y no contiene ninguna sorpresa. Quizás el predominio de la calidad de vida sobre los ingresos es más fuerte de lo que suponíamos. En muchas ocasiones los ámbitos de flujo revierten en poco más que un resumen de lo que ya sabemos o sentimos. En este caso quizá nos gustaría adentrarnos más en el asunto y hacer un ámbito de flujo específico sobre «la calidad de vida» para explorar las percepciones que gravitan alrededor de ello.

Tema

En todo el mundo existe una grave preocupación por la rápida escalada de los costes de la atención sanitaria.

Enumeración

A Adelantos tecnológicos B

B La medicina avanza rápidamente D

C Aumentan las expectativas públicas D

D Demanda por la salud F

E Costes de personal Q

F Medicina heroica G

G La vida a cualquier precio O

H «Ping pong» político R

I Seguros que cubre la posible negligencia médica T

J Aumento de la esperanza de vida K

K Enfermedades crónicas G

L Distribución comercial de fármacos Q

M Aumento de la toma de conciencia respecto a la salud C

N No hay sitio en casa D

O Alto coste del último mes de vida F

P Costes de pruebas y analíticas B

Q Sin limitaciones económicas G

R Sin mecanismos de control H

S Deber de los familiares G

T Honorarios médicos E

En esta enumeración básica se podrían haber reflejado muchos otros factores. Hubiera sido también posible expresar de distinta manera los aspectos que refleja en la enumeración. Usted puede repetir el ejercicio con su propia enumeración básica.

Ámbito de flujo

En la figura 51 se puede observar el ámbito de flujo que resulta de esta enumeración básica. El primer punto de atención que salta a la vista es que la figura muestra dos bucles: un bucle grande y un bucle pequeño.

Bucle H-R

Este bucle separado indica simplemente que no existen mecanismos de control y que el problema es en realidad un toma y daca político. Ningún político se atrevería a sugerir restricciones en los

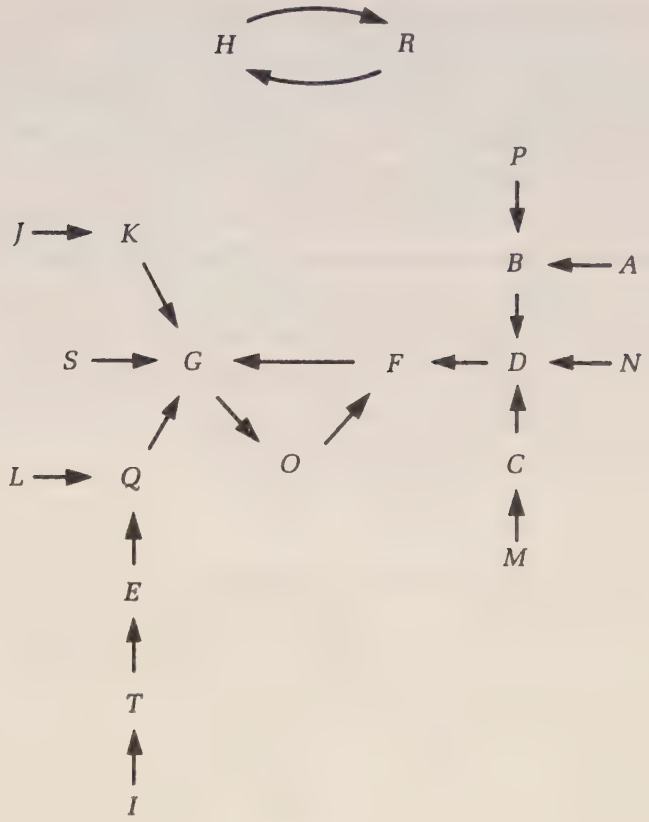


Figura 51

servicios sanitarios allí donde el Estado suministra esos servicios, porque tal sugerencia se traduciría instantáneamente en una pérdida de votos. En un país de libre comercio como es Estados Unidos, se podría intentar reducir el gasto de la sanidad privada, aunque cualquier intento para reducirlo encontraría una fuerte oposición. Aunque ese bucle parezca tan pequeño, al final puede que sea el más importante.

Bucle F-G-O

En este bucle se implica a la medicina heroica, a la noción de que se ha de preservar la vida a cualquier precio, y a lo concerniente a los costes involucrados en el último mes de vida. Algunas in-

vestigaciones han puesto de relieve que el 70% del coste de los servicios sanitarios en los Estados Unidos, está sustentado por los costes involucrados en el último mes de vida. Se habla de medicina heroica cuando existe alguna probabilidad de recuperación o de disfrutar por algún tiempo de una mejor calidad de vida. Por tanto, el concepto de medicina heroica implica simplemente ganar otro día o unas cuantas horas de vida, independientemente del coste que ello implique. Hay que contar también con la renuencia de familiares y médicos para aceptar, por ejemplo, desconectar las máquinas que sostienen la vida artificialmente. Tanto en los Estados Unidos como en muchos otros países, existen graves problemas legales relacionados a esta cuestión.

Punto D

Éste es un punto recolector muy potente. Cubre la demanda de servicios médicos. Puesto que la tecnología avanza más y más, las expectativas de público aumentan más y más. Si hay algo que se pueda hacer, entonces se debe hacer. Si una persona recibe con éxito un trasplante de hígado, el trasplante de hígado debe estar al alcance de cualquier persona que lo necesite. Si se han desarrollado nuevas pruebas y analíticas, entonces hay que aplicar las nuevas pruebas y analíticas. Se supone que los médicos no pueden cometer errores y por tanto están expuestos a demandas judiciales en caso de cometerlos. Eso redunda en los altos costes de los seguros por negligencia (en Estados Unidos). La demanda de «medicina heroica», o de medicina al borde de sus posibilidades, tiene todas las probabilidades de continuar.

Punto Q

Éste es otro punto recolector que simplemente declara que no hay ningún Mecanismo de control. El gasto no es algo a considerar porque los familiares sienten que deben cubrir los gastos, cualesquiera que éstos sean. El coste total para el gobierno no representa ningún control porque si su hijo, o usted mismo, está enfermo, el aumento del gasto público no significará nada para usted.

El sentimiento de culpa y el factor del deber, S, es importante

porque conduce a La vida a cualquier precio, G. Si la muerte se aceptara y se trasladara de lugar el factor de sentimiento de culpa, el ámbito de flujo sería totalmente distinto. Si creamos el concepto de Medicina sensata, dándole la letra X, veremos que el ámbito de flujo podría cambiar (sólo en su parte más relevante), como muestra la figura 52. En esa figura se observa tanto una apertura del bucle F-G-O como la aparición de un nuevo bucle S-X. Si bien los familiares aún conservan el sentimiento de deber y obligación, se ha trasladado de lugar el sentimiento de culpa mediante el nuevo concepto de Medicina sensata.

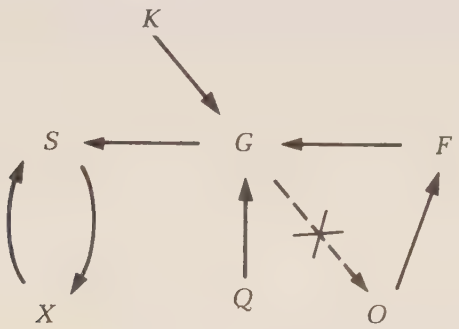


Figura 52

Esta introducción de un nuevo concepto es un ejemplo de la clase de intervención que es posible hacer para alterar la fluidez de un ámbito de flujo. En una próxima sección de este libro consideraré las intervenciones de esta índole.

Complejidad

No existe ninguna diferencia fundamental entre un ámbito de flujo sencillo (enumeración de diez puntos) y un ámbito de flujo más complejo (veinte o más puntos). Los mecanismos son exactamente iguales. La única ventaja del ámbito de flujo que consta de una enumeración básica más extensa es que cuando la situación a considerar es muy compleja, en la enumeración básica se pueden

reflejar más puntos. No obstante, al final aparecerán los bucles estables, los puntos recolectores y las cadenas alimentarias tal cual aparecieron antes. Es muy probable que las enumeraciones muy extensas se dividan en dos o más organizaciones alrededor de bucles estables separados.

Al analizar un asunto es siempre posible dividirlo en subtemas y construir un ámbito de flujo para cada uno de ellos. En ese caso se podría presentar una cierta dificultad al intentar aunar los ámbitos de flujo. Es mejor hacer un ámbito de flujo complejo que ofrezca la imagen como un todo. Llegados a este punto es posible unir más ámbitos de flujo sobre los elementos de una imagen más global. De esta manera se construye antes una estructura conjunta.

CAPÍTULO 8

Los conceptos

Los documentos legales suelen contener párrafos que se leen de la siguiente manera: «La casa del número 14 de Belmont Road, la casa del número 41 de Cornwall Avenue y la casa del número 12 de Drake Street comprenden la propiedad que de ahora en adelante se citará como La propiedad». Así, como puede verse, en lugar de enumerar las diferentes casas cada vez que sea necesario, basta con mencionar «La propiedad».

Un concepto es un grupo de conveniencias, ventajas y servicios en el que se aúna un cierto número de cosas, de tal manera que nos permite referirnos a ellas como un todo. En cierto sentido cada palabra es un concepto. Está el concepto montaña, al que hace referencia la palabra montaña. Existe el concepto de justicia, que incluye nociones como el juego limpio, los valores morales y la administración de las leyes. Evidentemente es más fácil saber a ciencia cierta qué es lo que condensa un concepto cuando el tema al que se refiere es físico y se puede observar, que cuando es algo abstracto. Gran parte del pensamiento griego y de los diálogos socráticos están dedicados a discutir y argumen-

tar sobre lo que verdaderamente debería condensar un concepto como justicia.

Algunos conceptos se han cristalizado en palabras: el crimen, la justicia, el castigo, el perdón, etc. Pero aún restan muchos paquetes para los que no tenemos la palabra idónea. A veces esto se debe a que se trata de un paquete temporal (como sucede en el caso del documento legal citado más arriba) o porque el idioma avanza muy lentamente en crear y admitir nuevas palabras. A esos conceptos podríamos denominarlos los conceptos «desnudos», puesto que son como un cangrejo sin el armazón duro que lo recubre. Dichos conceptos desnudos se deben describir mediante una frase, es decir, mediante la combinación de otras palabras.

Todos las enumeraciones derivadas de cursos de la conciencia que se han presentado en este libro contienen una variedad de conceptos. Puede tratarse de conceptos bien establecidos como Coste o Estatus social, o conceptos menos establecidos como Poco barullo y Medicina heroica. Puede haber conceptos aún más complejos como Altos costes del último mes de vida. Este último ejemplo está en la frontera entre la descripción de un factor y un concepto.

Como he indicado anteriormente, existe un cierto peligro en la utilización de conceptos muy amplios para la enumeración básica. Por ejemplo, en el escenario de flujo sobre el tema de «Elegir las vacaciones», si hubiéramos insertado en la enumeración básica el concepto Placenteras hubiéramos terminado con un examen del ámbito de flujo que mostrara que la mejor manera de elegir unas vacaciones es elegir unas vacaciones placenteras. Lo que equivale a decir que las mejores vacaciones son las mejores que uno elige. Las mismas consideraciones se aplican al tema de «Elegir una profesión». Si hubiéramos insertado Lo que más me acomode, hubiéramos llegado a la conclusión de que la mejor profesión es la que mejor se acomodaba a las condiciones de una persona. Puesto que esto supone una simple repetición de la pregunta inicial, posee muy poco valor práctico.

Para la enumeración básica necesitamos reflejar conceptos que sean suficientemente amplios como para permitir condensar en ellos muchos detalles, pero que no sean tan amplios que se limiten solamente a repetir la pregunta: «Cómo resolvería usted este problema?».

«Con la solución apropiada.»

Además de utilizar nuevos conceptos para confeccionar la enumeración básica, también podemos extraerlos del ámbito de flujo cuando hayamos construido uno y lo tengamos delante. Cualquier punto recolector importante es automáticamente un concepto útil que podría estar apropiadamente descrito en la enumeración básica, o no estarlo. Por ejemplo, en «Elegir unas vacaciones», el punto Intereses es un punto recolector importante. Cabe dejarlo tal como está o podríamos redefinirlo.

Algunas veces todo un bucle se puede convertir en un concepto. Por ejemplo, en el ámbito de flujo de «Costes de la atención sanitaria», todo el bucle estable se podría caracterizar como «la necesidad de luchar por mantener la vida a cualquier precio». Esto no es exactamente lo mismo que Medicina heroica, aunque ésta sea parte de ello. El concepto «el derecho a la salud» está configurado por una combinación de demandas, expectativas y ausencia de consideraciones económicas.

Una de las ventajas más importantes que derivan del examen de los ámbitos de flujo, es darse cuenta de lo poderosos que pueden ser ciertos aglutinamientos de factores. Cuando esto sucede se produce un momento de profunda lucidez. Posiblemente sería conveniente crear un concepto que represente dichos aglutinamientos.

Los conceptos, las categorías y Aristóteles

La gran contribución de Aristóteles fue crear la lógica rígida. Lo hizo formando la idea de «categorías». Las categorías se pueden definir claramente. Por ejemplo, tomemos la categoría (o concepto) «perro». Cuando usted ve un animal puede juzgar si dicho animal pertenece o deja de pertenecer a la categoría «perro». Si perteneciera, usted podría decir o pensar: «Esto un perro». Una vez que hayamos formado ese juicio ya podemos pasar a adscribirle a dicha criatura todas las características del perro. Por ejemplo, sería de esperar que la criatura ladrara y se comportara como un perro. Puesto que «esto es un perro» y «esto no es un perro» no podrían ser

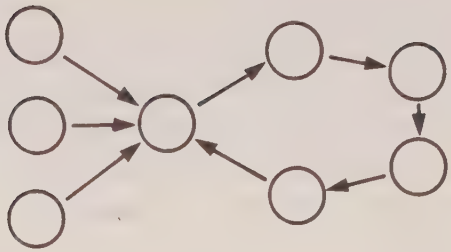


Figura 53

ambos correctos a la vez, encontramos el principio de contradicción, principio que es la base de la lógica.

No hay nada que criticar en contra de los conceptos y las categorías si se utilizan como instrumentos exploratorios. Sólo cuando se utilizan como argumentos rígidos de la lógica rígida, empezamos a encontrar problemas al respecto. La figura 53 muestra las ventajas de contar con conceptos y categorías al utilizar la lógica fluida o la notación de fluido.

En esta figura observamos cómo diferentes atributos drenan en el punto recolector del concepto. De dicho concepto nace un bucle en el que se aúnan todas las características del concepto. Es muy sencillo ver que todo esto es, bien un juego de conjeturas, o un planteamiento circular. Si una criatura cuenta con todos los atributos del perro, entonces ya podemos llamarlo perro, pero el hecho de otorgarle esa denominación no nos proporciona nada que no supiéramos de antemano. Si la criatura sólo cuenta con algunos de los atributos, entonces lo llamaremos perro y a continuación obtendrá el resto de los atributos. Todo esto es un juego de conjeturas, porque suponemos que una criatura no puede contar con unos cuantos atributos propios del perro sin estar en posesión de los restantes, como sucede con el ornitorrinco, que posee un pico como el del pato aunque está cubierto de piel peluda y tiene cuatro patas.

En la práctica este proceso se asemeja a lo que muestra la figura 54. Ahí las alusiones o pistas sugieren bien una hipótesis o una conjetura. Inspeccionamos la conjetura en busca de rasgos vitales. Si pasa la inspección, eso nos permitirá aplicarle el concepto de descripción.

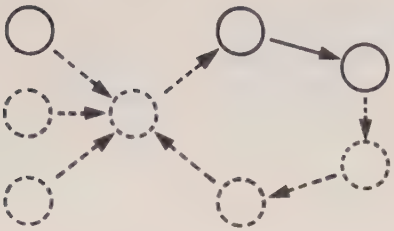


Figura 54

El aglutinamiento y la división

La ciencia ha sido siempre una cuestión de aglutinar conjuntamente y en un único concepto cosas que pueden ser muy diferentes, y separar en conceptos diferentes cosas que parecen ser iguales. La figura 55 muestra parte de un ámbito de flujo en el que dos puntos recolectores se vinculan por un mismo nombre, N-1. En ese momento un científico descubre un factor vital, el factor X. Uno de los grupos cuenta con ese factor X, pero el otro no cuenta con él. Ahora, el ámbito de flujo se dividirá en dos, como muestra la figura 56, y esa división se estabilizará al otorgarle nombres nuevos, N-2 y N-3.

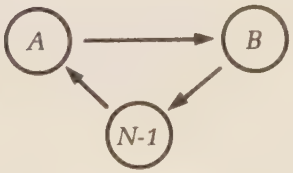


Figura 55

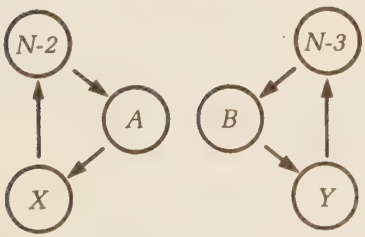


Figura 56

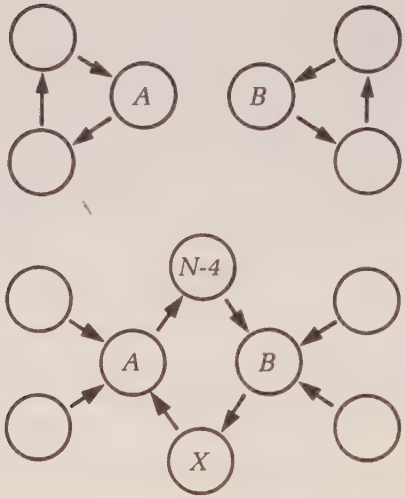


Figura 57

Este proceso de acrecentada discriminación sucede simultáneamente. De este modo es como se identifican las distintas enfermedades para conseguir que el tratamiento sea más efectivo.

El mismo proceso puede darse al revés. En Australia existe una enorme riqueza de loros, pericos, periquitos, etc., de vibrantes colores. Entre ellos hay un pájaro que es casi por completo de color rojo y otro que es casi por completo de color verde. Durante mucho tiempo se consideró que los dos pájaros pertenecían a dos especies diferentes. Luego se dieron cuenta de que en realidad eran el macho y la hembra de una misma especie. Ese proceso de aglutinamiento se muestra en la figura 57. Dos agrupaciones separadas se unen mediante un rasgo común y la agrupación se estabiliza con un nuevo nombre, N-4, aunque podría conservar alguno de los nombres antiguos.

Los conceptos y la flexibilidad

En un experimento ya clásico, efectuado a un grupo de alumnos, se les proporcionó algunos componentes eléctricos y se les pidió que confeccionaran el circuito de un timbre. No se les dio

cable suficiente para completar el circuito. La mayoría de los alumnos abandonaron el intento alegando que era imposible hacerlo. Unos pocos utilizaron el mango metálico del destornillador que les habían dado, para completar el circuito. La mayoría de los alumnos buscaron «un trozo de alambre». Sólo los alumnos más aventajados funcionaron en un plano conceptual y buscaron «una pieza de metal».

La capacidad para funcionar a un nivel conceptual es crucial para la creatividad y, en general, para el pensamiento. Como muestra la figura 58, necesitamos movernos constantemente desde el plano del detalle real al plano del concepto y vuelta al primero. Así es como vamos de una idea a otra. Ésta es la base del pensamiento constructivo, pues de lo contrario estaríamos limitados a la experiencia y a lo que tenemos ante nosotros en un momento dado.

La figura 59 ilustra el capacitamiento. Se puede capacitar a alguien para reaccionar ante la situación A con la respuesta 1, a la situación B con la respuesta 2, y a la situación C con la respuesta 3. Si la capacitación es efectiva los alumnos sabrán perfectamente lo que tienen que hacer. Pero si un día se presentara la situación A y por cualquier razón la respuesta 1 no fuera posible, la persona no sabría qué hacer.

Pero si a esa persona se la hubiera capacitado para utilizar la función del concepto para unir situación y reacción, la persona hubiera podido mirar a su alrededor y encontrar otra respuesta que

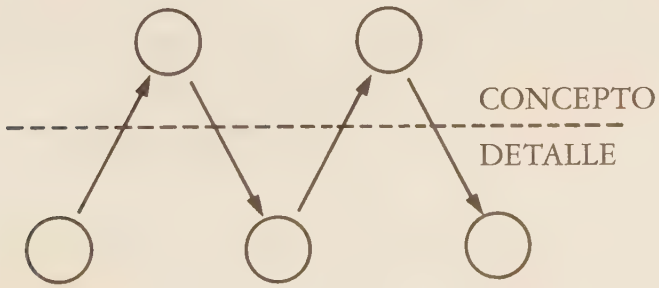


Figura 58

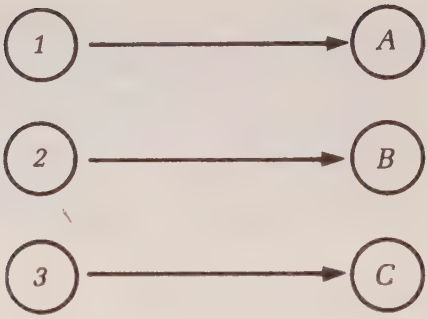


Figura 59

también pudiese desempeñar la función del concepto, como muestra la figura 60.

Ésta es la razón por la que cuando se intenta acelerar el aprendizaje de los niños pequeños, el resultado puede ser limitativo. Se les puede enseñar respuestas, pero podrían salir perdiendo en el desarrollo conceptual.

Los preconceptos y los postconceptos

La mayoría de los conceptos son grupos convenientes de descripciones que se obtienen una vez sabemos qué contiene el grupo. El párrafo legal que utilicé al comienzo de esta sección define con precisión las propiedades a que hace referencia. A eso es a lo que yo llamo preconceptos. Dicho grupo, formado en nombre de la con-

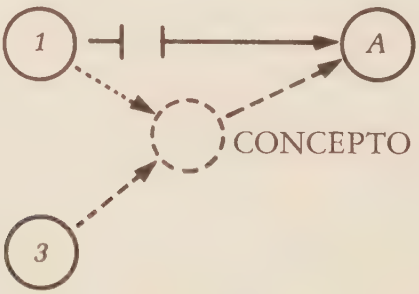


Figura 60

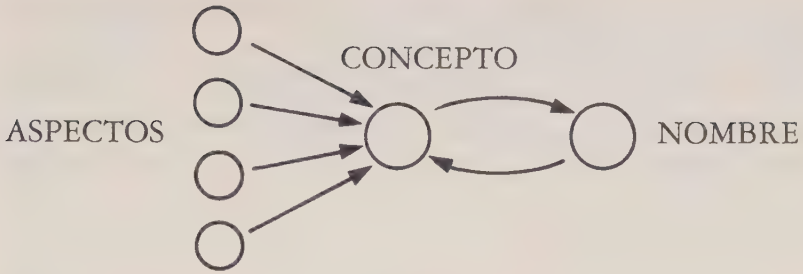


Figura 61

veniencia, se muestra en la figura 61, en la que también se muestra cómo el concepto se estabiliza al darle nombre.

No obstante, algunas veces comenzamos justamente por el lado opuesto. Sabemos lo que debería hacer un concepto, pero no sabemos qué nombre darle. Quien se dedique a escribir sabe muy bien que en muchas ocasiones se busca una palabra que describa exactamente un complejo conjunto de rasgos. Un ingeniero podría decir: «En este momento necesitamos algo que cambie la forma y que al mismo tiempo configure esa misma forma que hemos predeterminado». El ingeniero sabe perfectamente cuáles son los rasgos de lo que necesita. La respuesta podría ser un tipo de memoria metálica que revierta a la forma anterior al alcanzar una temperatura dada. Dichos metales se utilizan actualmente. El proceso se ilustra en la

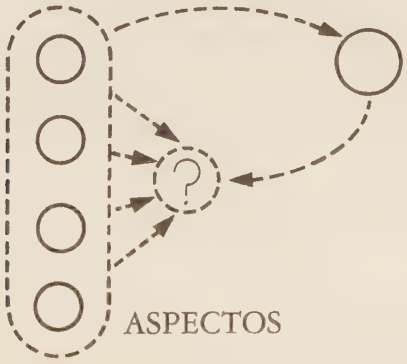


Figura 62

figura 62. Un preconcepto es algo así como definir un agujero y luego buscar lo que encaja en ese agujero.

En el postconcepto encontramos un entramado de características, y a ese entramado lo llamamos concepto. En un preconcepto, primero aunamos las características y luego buscamos por ahí algo que encaje en la necesidad concreta. Éste es un aspecto muy importante para la solución de los problemas. El preconcepto se asemeja un poco a la hipótesis, puesto que permite avanzar desde donde nos encontramos.

En algunas ocasiones he hecho la distinción entre tres tipos de preguntas. En la «pregunta disparo» sabemos a lo que apuntamos y la respuesta es «sí» o «no». Esta clase de pregunta se llama de averiguación. En la «pregunta pesca» colocamos el cebo en el anzuelo y esperamos a ver qué salta. Ésta es una búsqueda abierta para conseguir más información. En una «pregunta trampa» preparamos el cepo idóneo para aquello que queremos cazar. Eso es exactamente un preconcepto. Definimos las necesidades y luego buscamos la manera de satisfacer dichas necesidades.

Los conceptos borrosos

Por regla general, en todo lo que concierne a nuestro pensamiento se nos insta a ser precisos. La naturaleza de la lógica rígida radica en gran medida en esa costumbre. Sin embargo, en la lógica fluida la preocupación radica en el movimiento: ¿hacia dónde fluimos? En algunas ocasiones un concepto borroso o difuso es realmente de mucha más utilidad que un concepto preciso. Un concepto borroso puede actuar más apropiadamente como punto recolector y, por lo tanto, también como punto de conexión. De las dos aseveraciones que figuran a continuación, ¿cuál es más útil?: «Necesito una cerilla para encender el fuego» o «necesito "algo" para encender el fuego».

En el primer caso el sujeto buscará concretamente una cerilla y si no la encuentra quedará bloqueado. En el segundo caso la búsqueda se plantea mucho más amplia: cabe utilizar un mechero, to-

mar el fuego desde el piloto del gas, generar una chispa y así sucesivamente.

En uno de mis primeros libros *(Practical Thinking,* Londres, Penguin, 1971), escribí sobre las «palabras grumosas» y el valor de los conceptos borrosos. Un concepto preciso puede encajar donde estamos. Un concepto borroso nos permite avanzar. Una vez más he de repetir que en gran parte esto se relaciona con la «lógica difusa» que está tan de moda en el mundo de la informática.

La precisión suele encerrarnos en el pasado, en lo que «es» y en lo que fue. Un concepto borroso no tiene nada que ver con el pensamiento débil. Un concepto borroso es, a su manera, definitivo.

Trabajar a la inversa y el concepto abanico

Una manera de solucionar los problemas es trabajar a la inversa. Esto no resulta fácil si no conocemos la solución del problema de antemano. Si usted desea llegar al punto P, puede trabajar a la inversa desde ese punto, pero si no está seguro de dónde se encuentra el punto P, la cosa no resulta nada fácil.

Existe, no obstante, una manera de trabajar a la inversa que he denominado «El concepto abanico». He descrito detalladamente ese concepto en *Serious Creativity* (Nueva York y Londres: Harper Collins, 1992), pero lo mencionaré aquí también puesto que en realidad depende del flujo de la lógica fluida.

Supongamos que nos proponemos abordar intelectualmente el problema de la «Congestión de tráfico en las ciudades». Con ese propósito definido comenzamos a trabajar a la inversa. ¿Qué conceptos generales podrían ayudar en la solución de este problema? Cabría reducir la cantidad de tráfico. Cabría mejorar la fluidez del actual sistema viable. Cabría aumentar la superficie viable de que disponemos. Cada una de esas posibilidades son conceptos generales; no obstante, podrían haber muchos más.

¿Cómo alimentar esos conceptos tan generales? Aquí se presenta la misma noción que la concerniente al drenaje en un punto recolector. ¿Cómo reducir el tráfico? Podríamos incentivar el uso

de vehículos con más de una persona en su interior. Podríamos desanimar a los conductores a entrar al centro de la ciudad. Podríamos reducir la necesidad de los ciudadanos a entrar al centro de la ciudad.

Aquí también encontramos otros conceptos que drenan en el concepto general de la reducción del tráfico rodado. Cabe hacer lo mismo con cada uno de los amplios conceptos.

Ahora veremos cómo drenar en el concepto general de la reducción del tráfico rodado. En la práctica eso significa averiguar cómo aplicar los conceptos a una operación práctica. Por ejemplo ¿cómo conseguir que cada vehículo lleve más de una persona en él? Animando a la utilización del transporte público y mejorándolo; animando a la creación de un consorcio de coches y a compartir el propio; proporcionando carriles especiales para vehículos con varios ocupantes; o restringiendo el estacionamiento en el centro de la ciudad.

Hacemos lo mismo con cada uno de los otros conceptos. ¿Cómo desanimar a los conductores a conducir por la ciudad? Cobrando una tarifa especial por entrar en la ciudad antes de las diez de la mañana (como en Singapur); limitando el espacio disponible para estacionamiento y poniendo en marcha medidas severas contra el estacionamiento ilegal; publicitando los niveles de contaminación en la ciudad, o el verdadero nivel del movimiento del tráfico rodado dentro de la ciudad.

Este proceso queda esquemáticamente plasmado en la figura 63. A la izquierda de la figura aparecen un número de ideas

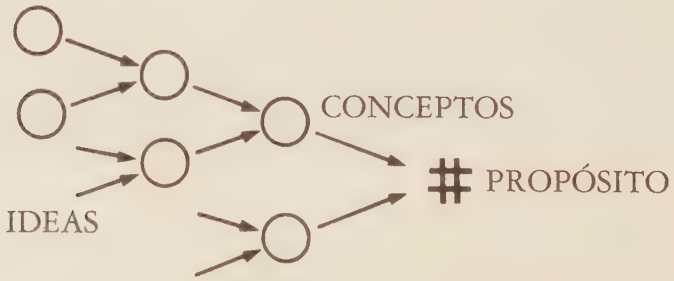


Figura 63

prácticas que alimentan los conceptos, que a su vez alimentan los amplios conceptos que a su vez redundarán en la solución del problema.

Lo más interesante a resaltar aquí es que la investigación se mueve a la inversa del propósito (va de derecha a izquierda), pero el camino del flujo de la consecución fluye de izquierda a derecha.

El proceso puede resultar de gran utilidad si usted despliega habilidad para anotar conceptos diferentes. Para ello requiere cierta práctica. El concepto abanico no es un análisis de la situación, sino un ámbito de flujo muy elaborado.

En algunas ocasiones se puede llegar a un preconcepto o a una necesidad definida, pero no se puede poner en práctica. Por ejemplo, se podría intentar desanimar a los conductores «dañando sus coches». Sería posible encontrar la manera de hacerlo, pero, ¿sería aceptable? Probablemente no.

Los conceptos y el flujo

Esta sección del libro es importante porque los conceptos son una parte muy importante del flujo y de la lógica fluida. Los conceptos son puntos recolectores que permiten realizar muchas cosas. Los conceptos permiten movernos a través de las ideas. Los conceptos permiten descubrir y también buscar cosas (preconceptos). Cuanta más habilidad adquiera una persona en el manejo de los conceptos, mejor manejará la lógica fluida. La pregunta es siempre la misma: «¿A dónde conduce esto?», en vez de: «¿Qué es esto?».

CAPÍTULO 9

Intervenciones

En algún momento, mientras examinaba los ejemplos sobre el ámbito de flujo, sugerí las intervenciones. Por ejemplo, en el ámbito de flujo del tema «Costes de la atención sanitaria», sugerí que el desarrollo del concepto de Medicina sensata produciría una enorme diferencia en el ámbito de flujo porque rompería el bucle estable entre Medicina heroica, La vida a cualquier precio y Alto coste del último mes de vida.

Uno de los objetivos de construir o trazar un ámbito de flujo es el de profundizar y comprender mejor nuestras percepciones. Otro objetivo es observar las posibilidades de cambiar el ámbito de flujo. El ámbito de flujo ofrece algo tangible con que trabajar. De igual manera que un ingeniero de caminos examina el terreno para determinar dónde puede construirse una carretera, también nosotros examinamos el ámbito de flujo para determinar lo que se puede hacer.

Llegamos ahora a un punto interesante. Realmente el ámbito de flujo es el mapa de nuestras percepciones, de nuestro mundo interior. Puede o no corresponder con el mundo interior. Puede o no corresponder con el mundo exterior. Por regla general corresponde en

algunas partes y no corresponde en otras. Al intentar cambiar el ámbito de flujo, ¿intentamos cambiar el mundo interior o el mundo exterior? ¿Intentamos mejorar nuestra percepción o, por el contrario, lo que intentamos es resolver problemas reales pertinentes al mundo exterior? La respuesta es que, generalmente, intentamos ambas cosas. El ámbito de flujo nos permite observar los puntos cuyo cambio puede ser útil para la percepción del mundo exterior. Si nuestra percepción se corresponde con el mundo exterior, entonces el ámbito de flujo puede proporcionar aproximaciones útiles encaminadas a la resolución de un problema. Si nuestra percepción es defectuosa, entonces las aproximaciones resultarán menos valiosas.

El ejemplo de la introducción del concepto de Medicina sensata es interesante porque funciona tanto en lo que respecta al mundo interior como al exterior. Tanto en nuestra mente como en la de quienes consideren la cuestión, la noción de «medicina sensata» puede cambiar las percepciones sobre el problema de los altos costes de la atención sanitaria. Eso respecto al mundo interior. En lo que respecta al mundo exterior, si el concepto de la medicina sensata se publicara y estableciera, podría conducir eventualmente a reducir los costes de los servicios sanitarios porque los familiares dejarían de experimentar el sentimiento de culpa por no intentar todo cuanto es posible para alargar la vida.

Con objeto de considerar algunos aspectos de la intervención, trazaremos un ámbito de flujo específico que nos permita trabajar sobre esa base.

Tema

La delincuencia juvenil.

Enumeración

A Bandas G

B Cultura televisiva J

C Aburrimiento O

D Presiones de consumistas J

E Incapacidad para el aprendizaje D

F Sin destreza para oficio E

G Presión de grupo J

H Emociones fuertes O

I Dependencia de drogas E

J Sin inhibiciones H

K Sin miedo J

L Necesidades de los padres D

M Nada que perder J

N Entorno sin atractivos P

O Aventura J

P Abandono escolar E

Q Bajas expectativas E

R Modelos de conducta J

S Sentencias leves J

Ámbito de flujo

El ámbito de flujo se muestra en la figura 64.

Punto J

Éste en un importante punto recolector. De él procede la noción de que puede ser posible que la ausencia de inhibiciones sea un factor importante. La mayoría de la gente piensa que el delito es algo excepcional porque a la mayoría de la gente la inhibe su

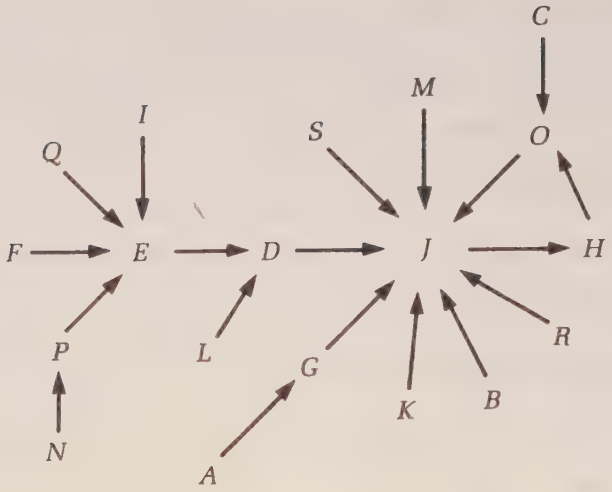


Figura 64

educación o entorno, las presiones de grupo o el temor a ser castigados. Pero para algunos colectivos sociales el delito no es excepción, sino «cultura». Eso obliga a ver las cosas de diferente manera.

Si el delito es una cultura, entonces hemos de abordarlo con «armas culturales». Eso significa modelos de conducta, héroes, valores locales, etc., para, de esa manera, conseguir crear o fortalecer una ligadura entre J y R. Eso nos permitiría fluir desde la ausencia de inhibiciones hasta un comportamiento determinado por modelos de conducta positivos. Si tenemos éxito podremos reemplazar el bucle estable J-H-O por un nuevo bucle, J-R. La figura 65 muestra la parte que ha cambiado en el ámbito de flujo.

Éste es un ejemplo de intervención. La intervención afecta tanto a la manera en la que vemos la situación (mundo interior) como a la aproximación que podamos lograr (mundo exterior).

Bucle J-H-O

Este bucle estable depende claramente de la necesidad de emociones fuertes y aventura. Está exacerbado por la cultura televisiva de dos maneras diferentes. La primera, en términos de los modelos de aventura que ofrece la televisión. La segunda, al producir

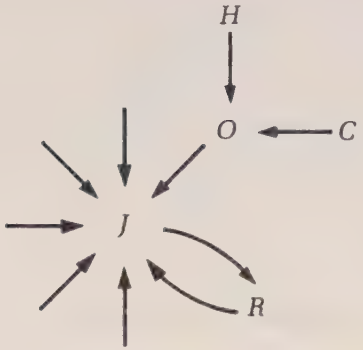


Figura 65

una estimulación pasiva que necesita el constante aumento de estímulo.

Cabría utilizar de formas diferentes la necesidad de emociones fuertes y aventura. Por ejemplo, el Proyecto Westrek, en el oeste de Australia, se hace cargo de los jóvenes delincuentes desplazándolos al campo y haciéndolos partícipes de proyectos útiles como, por ejemplo, participar en algunas construcciones, etc. Existen muchos proyectos similares. A los proyectos de esta índole les daremos la letra X. Así, X se introduce ahora en el bucle, como muestra la figura 66.

El bucle es el mismo, pero ahora parte de la búsqueda de emociones fuertes podría proceder, ya no del delito, sino del hecho de participar en los proyectos. La dificultad que se plantea aquí es el presupuesto. Qué duda cabe que para que esos proyectos tengan un impacto relevante se deben subvencionar.

Éste es un ejemplo de intervención por la inserción de un nuevo punto.

Punto D

Este importante punto recolector representa la presión a la que están sujetos los consumidores (*ghetto blasters* [radiotransistores de gran tamaño y potencia], zapatillas deportivas, equipo de la moda local). El alimentador más importante es E, que además es un punto recolector que representa la incapacidad que encuentran los jó-

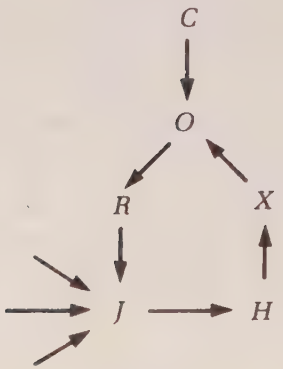


Figura 66

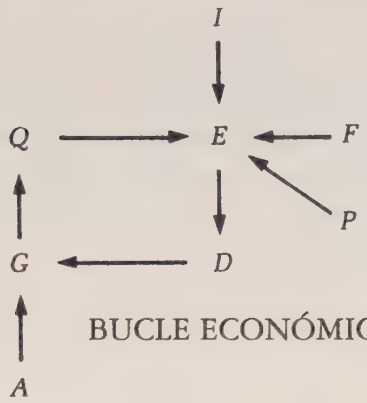
venes para ganar un jornal. En los lugares en que el turismo proporciona la posibilidad de que los jóvenes ganen algún dinero en trabajos relacionados con los servicios, el índice de abandono escolar es muy alto.

El eslabón entre E y D se podría bloquear o debilitar al diseñar un esquema por el que los jóvenes recibieran una subvención por asistir a centros de enseñanza superior, y quizá incluso el importe de tal subvención podría ser correlativo a las notas que obtuvieran.

Éste es otro ejemplo de posible intervención.

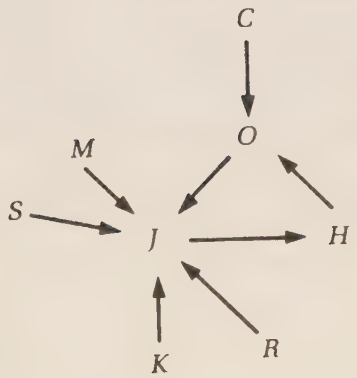
Punto E

Este punto recolector es alimentado por los factores que contribuyen a la incapacidad de aprendizaje que muestran los jóvenes. Esto probablemente se aplica más a aquellos que han abandonado la escuela que a los que aún se mantienen en ella. Uno de estos factores son las Bajas expectativas, Q. Es bien sabido que la pobreza es tanto psicológica como económica. Si se pudiera utilizar la Presión de grupo, G, para elevar las expectativas y si se pudieran encauzar las Presiones consumistas, D, a la Presión de grupo, se formaría un nuevo bucle Q-E-D-G, como muestra la figura 67a. Una posible manera de hacer esto sería instando a la formación de colectivos que giraran alrededor de los individuos con más



BUCLE ECONÓMICO

Figura 67a



BUCLE CULTURAL

Figura 67b

talento, y con ello animar a los demás para que de alguna manera compartieran sus éxitos.

Llegados a este punto, el ámbito de flujo se dividiría en dos partes separadas: el «bucle cultural» y el «bucle económico».

Construiremos otro ejemplo de ámbito de flujo para ilustrar más intervenciones.

Tema

En el centro de un importante proyecto de carretera, se alza una vieja iglesia de gran valor histórico. Algunos quieren preservarla. Por otro lado, el barrio necesita la carretera porque el nivel de empleo es muy bajo y es necesario mejorar la infraestructura para atraer más empresas.

Enumeración

A Nunca se podrá reconstruir la iglesia B

B La iglesia es patrimonio histórico J

C La carretera es esencial D

D No se puede construir la carretera en otro sitio E

E Los empresarios locales presionan por la construcción de la carretera C

F La iglesia no es muy visitada C

G Es una atracción turística B

H La carretera redundará en puestos de trabajo E

I Presupuesto limitado D

J Más votos si se conserva la iglesia A

Ámbito de flujo

El ámbito de flujo está reflejado en la figura 68. No sorprende que el ámbito de flujo se haya dividido nítidamente en dos

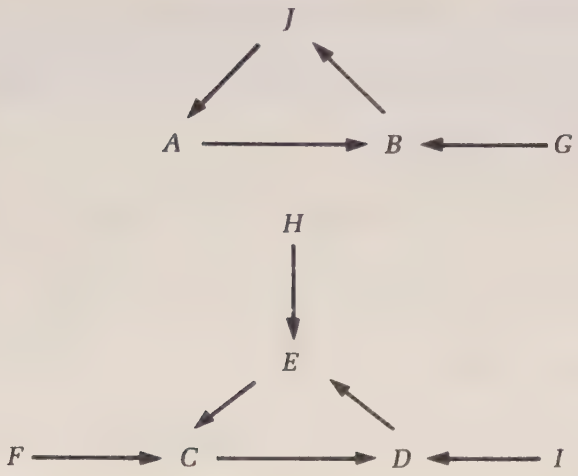


Figura 68

partes. Cada parte representa un particular punto de vista. Para resolver la disputa es necesario acercar los dos puntos de vista.

En la lógica fluida no existen las contradicciones, por tanto podemos suponer un nuevo concepto (de hecho es un preconcepto clásico) por el que la carretera discurre por donde tiene que ir y, al mismo tiempo, la iglesia se conserva donde está. En la lógica normal, ésa sería una contradicción imposible.

La figura 69 muestra el concepto en su lugar. Los dos puntos de vista separados se unen ahora en un todo. Pero, ¿cuál es el concepto? Dejamos la iglesia donde está y sencillamente construimos un

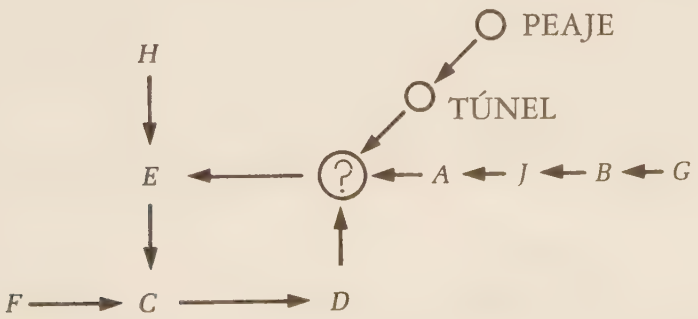


Figura 69

túnel que vaya por debajo de la iglesia. Pero el presupuesto de que se dispone es limitado. Por tanto hará falta cobrar algún tipo de peaje por la utilización de la carretera, hasta que se hayan cubierto los gastos extra incluidos.

Aquí encontramos una clase de intervención más compleja. Se ha introducido una «provocación» para observar sus efectos en el ámbito de flujo. Luego, tenemos que ver la manera de convertir en realidad esa provocación, imposibilidad o preconcepto. La definición de una provocación es que pudiera no existir ninguna razón para decir algo hasta después de que se ha dicho. Así, ahora se pone a prueba el efecto de la provocación en el ámbito de flujo, y si parece tener valor, a continuación se hace un esfuerzo para hacer realidad la provocación.

El mismo problema se podría haber abordado de otra manera. El contexto original señalaba la limitación en el presupuesto. Podríamos haber imaginado que, en el supuesto de un presupuesto ilimitado, dicho contexto cambiaría. Ello hubiera podido conducir a la noción de mover la iglesia (dependiendo de su tamaño) o a solucionar el problema mediante la construcción de un túnel. Tanto los contextos reales como los imaginarios son un importante aspecto de la intervención, como veremos en el ejemplo que sigue a continuación.

Tema

El racismo.

Enumeración

A	Influencia parental	O
B	Escuela	F
C	Adjetivos peyorativos	S
D	Se les culpa de todo	L
E	Necesidad de odio	D

F Identidad nosotros/ellos E

G Se exageran los incidentes S

H Los incidentes son provocados E

I Chismes y rumores G

J Algo de que hablar I

K Mutuo envalentonamiento genérico E

L Sensación de miedo E

M Sensación de superioridad F

N Tradición O

O Incrustado en el idioma/cultura F

P Razón para la injusticia y tratamiento severo D

Q Valores y conducta se perciben de forma diferente F

R Problema exagerado por los líderes F

S Percepción autorrealizable G

T Sentido de la diferencia S

Mutuo envalentonamiento genérico significa que los hombres envalentonan a las mujeres, y las mujeres envalentonan a los hombres.

Ámbito de flujo

El ámbito de flujo se recoge en la figura 70. Éste es un ámbito de flujo dividido en dos partes.

Bucle G-S

La mente ve lo que está preparada para ver. En el proceso de Percepción autorrealizable, S, Se exageran los incidentes para que todos tomen nota de ellos, G. Ése es un factor estabilizador en el

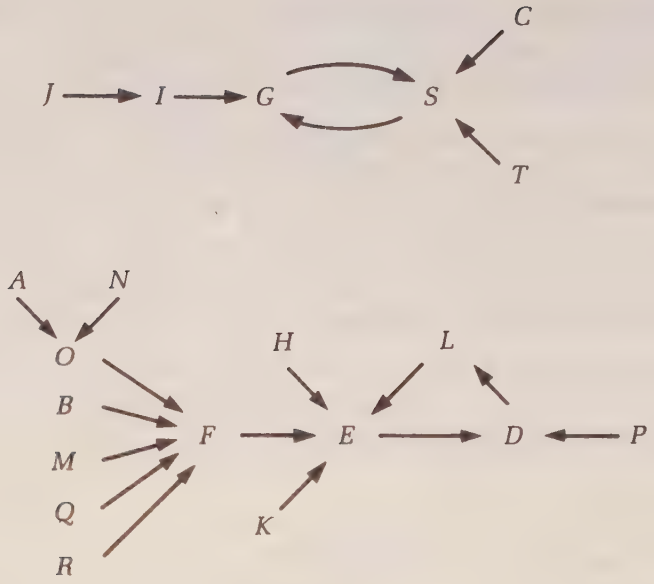


Figura 70

que se alimentan Chismes y rumores, Adjetivos peyorativos y el básico Sentido de la diferencia.

Bucle E-D-L

Aquí encontramos la Necesidad de odiar a alguien a quien Culpar por todo y la Sensación de miedo. Si el primer bucle era perceptual, este segundo es emocional.

Punto F

Éste es un importante punto recolector con cinco alimentadores directos y dos indirectos. En este punto drena la Tradición, la cultura, la influencia en los jóvenes y la influencia en los líderes. Por tanto, en realidad éste es el punto de la «cultura», y aquí entendemos por cultura su connotación más amplia.

Punto O

Éste es un punto recolector menor, que en realidad cubre la senda por la que el racismo se incrusta en los asuntos más cotidianos, de tal manera que sin que haya necesidad de centrarse en el tér-

mino racismo, tanto la manera de hablar, como la de pensar y de mirar el mundo, establece el racismo como norma.

Podríamos intervenir en el punto G negándonos a agrandar los incidentes. No hace aún mucho tiempo la prensa escrita identificaba siempre al grupo étnico de los delincuentes. Los periódicos más responsables han terminado con tal práctica, porque con ella se tendía a exagerar los incidentes y proporcionarles un sesgo racial donde en realidad no hay ninguno. No obstante, las percepciones seleccionan finamente y necesitan de qué alimentarse. Podríamos debilitar el bucle autorrealizador en este punto. Alguien podría alegar que la falta de noticias, de rumor y de chisme producen imaginaciones peores. Probablemente todo eso es verdad en lo que respecta a incidentes de importancia, pero no en lo concerniente a asuntos cotidianos.

Cabría intervenir en el punto F intentando debilitar el hábito de Identidad nosotros/ellos, estableciendo escuelas interraciales y grupos de trabajo compuestos por individuos de género y etnias diferentes. La acción afirmativa (discriminación positiva) en los Estados Unidos se orienta en esa dirección. Probablemente la funesta influencia de los líderes que utilizan la división para crear una base de poder, requiere una solución estructural, por ejemplo, la noción de que la posible reelección solamente se asegurará desde una plataforma que cuente con el apoyo general y heterogéneo.

El contexto general, en este caso, apunta a una economía pobre, a la sensación de miedo y de inseguridad. A modo de provocación cabría cambiar el contexto general y llevarlo a uno de confianza. Eso significa confianza por las dos partes, no la confianza de la superioridad de una parte sobre la otra. Retomemos ahora la enumeración básica teniendo presente ese nuevo contexto, y sobre esa base estableceremos las conexiones con el fluido.

Nueva enumeración del contenido

A Influencia parental Q

B Escuela J

C Adjetivos peyorativos H

D Se les culpa de todo M

E Necesidad de odio M

F Identidad nosotros/ellos J

G Se exageran los incidentes N

H Los incidentes son provocados N

I Chismes y rumores K

J Algo de que hablar C

K Mutuo envalentonamiento genérico C

L Sensación de miedo R

M Sensación de superioridad C

N Tradición P

O Incrustado en el idioma/cultura N

P Razón para la injusticia y tratamiento severo N

Q Valores y conducta se perciben de forma diferente F

R Problema exagerado por los líderes D

S Percepción autorrealizable R

T Sentido de la diferencia C

Ámbito de flujo

El nuevo ámbito de flujo se muestra en la figura 71.

En una primera mirada se puede observar que aquí aparecen importantes diferencias. Ahora tenemos una disposición única, contrastando con la anterior donde entonces se dividía en dos.

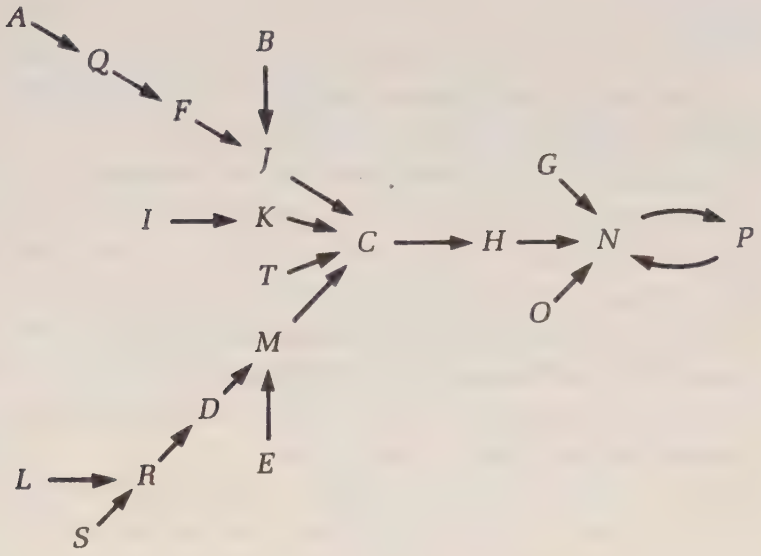


Figura 71

Punto C

Este punto aparecía antes como un punto de menor importancia, pero ahora se convierte en un importante punto recolector en el que van a drenar la mayoría de los factores. Eso sugiere que ha desaparecido el contenido emocional y que ahora la diferencia se limita a una cuestión de llamar las cosas por nombre distinto. Todavía se puede percibir una diferencia, pero es una cuestión de observación.

Punto J

Es otro punto recolector, pero sin mucha garra. Las cuestiones que alimentan F, Identidad nosotros/ellos, se limitan ahora a cosas de que hablar.

Punto M

Muchos conceptos van a parar a M, Sensación de superioridad, pero este punto, a su vez, solamente drena en C como extensión de Adjetivos peyorativos.

Bucle N-P

Los puntos que antes formaban el bucle núcleo E-D-L, ahora son puntos periféricos. El nuevo bucle aún indica el sentimiento de la tradición y de la sensación de discriminación.

Podemos observar que una vez cambiado el contexto, las diferencias son considerables. El racismo sigue existiendo, pero ahora se presenta en forma de una percepción latente, en vez de presentarse en forma de un ejercicio emocional.

Por supuesto que eso no nos dice cómo conseguir el cambio de contexto. El ejercicio solamente muestra que si el contexto cambia, el ámbito de flujo puede resultar diferente. En la sección que sigue me centraré en este punto tan importante.

Hay un punto que se debe aclarar. Para este ejercicio mantuve la misma enumeración del caudal de la conciencia (o básica) que había utilizado antes de cambiar el contexto. Lo hice así para mostrar el efecto del cambio de contexto sobre los patrones de fluidez. En la práctica sería mejor comenzar con una nueva enumeración básica en la que se reflejaran nuevos puntos, puesto que la propia elección de puntos está influida por el contexto que se asume o se elige.

En muchos casos es posible que solamente se desee cambiar el contexto al llegar a un particular punto del ámbito de flujo. Por ejemplo, al observar el ámbito de flujo en la figura 71, cabría preguntarse: «¿Existe algún contexto en el que P pudiera fluir hacia C, en vez de hacerlo hacia N?». Se podría afirmar que ese contexto existiría si las personas que lideran los colectivos sugirieran que había llegado el momento de acabar con la costumbre de culpar de todos los problemas y de todas las supuestas injusticias a cuestiones relacionadas con la diferencia racial. En ese caso el nuevo bucle estable resultaría más provechoso que el bucle existente, porque sugeriría que el sentimiento de injusticia no era real, sino que era la excusa tradicional.

La acción

Del ámbito de flujo se pueden derivar aproximaciones para la resolución de problemas y para otra clase de acciones, pero el ámbito de flujo concierne principalmente a la percepción. Es posible construir un ámbito de flujo sobre acciones ya existentes, o sobre la posibilidad de actuar. En ese caso el ámbito de flujo se relacionaría a nuestra percepción con respecto a acciones concretas. Como suele suceder, esto quizá no encajaría en el mundo exterior.

Es importante enfatizar que los ámbitos de flujo se refieren al mundo interior de la percepción. No son descripciones de la percepción. Pero, salvo que actuemos bajo la hipnosis, a través de los instintos o automáticamente, nuestra percepción es la base de nuestra conducta en el mundo exterior. Por tanto el ámbito de flujo es una base importante para la acción y no se trata de una descripción inútil en nombre de la descripción.

Se podría afirmar incluso que la realidad interior es más importante que la realidad exterior, porque la realidad interior de la percepción determina cómo vemos, cómo actuamos y cómo reaccionamos ante el mundo exterior.

La lógica rígida intenta escapar de la subjetividad de la percepción. La lógica fluida intenta explorar y utilizar la subjetividad de la percepción.

CAPÍTULO

10

Contexto, condiciones y circunstancias

En la lógica fluida el contexto es sumamente importante. En muchas ocasiones he usado la analogía del paisaje o del valle de un río para ilustrar los patrones del flujo de la información que se forman en ese sistema autoorganizador que llamamos cerebro. La analogía nos brinda una buena imagen global, pero tiene un defecto. El paisaje es fijo y permanente. En cambio, en el cerebro el paisaje puede cambiar al producirse un cambio de contexto. Es como si observáramos paisajes distintos.

Bajo un contexto o conjunto de circunstancias que se producen en el cerebro, al estado A lo sucederá el estado (o fluirá hacia) B. Pero si el contexto cambia, entonces A fluirá hacia C. El cambio de contexto puede ser de origen químico. Cualquier cambio en la materia química que baña las neuronas (o que libera las terminaciones neuronales) conducirá a sensibilidades diferentes. Esto también se explica más detalladamente en el libro *Yo tengo razón, tú estás equivocado*. Es probable que los cambios emocionales alteren el balance bioquímico y que consecuentemente éste altere los patrones del flujo. Ésta es una parte esencial del funcionamiento del cerebro y

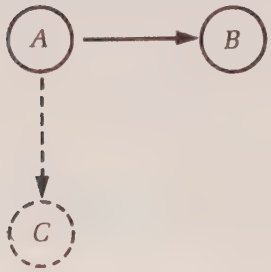


Figura 72

no tiene nada que ver con nociones anticuadas. Los sistemas autoorganizadores de patrones necesitan las emociones para funcionar adecuadamente, La figura 72 nuestra el fluido simple de A a B. Al cambiar el contexto, el fluido va de A a C.

De la misma manera, otros *inputs* en el cerebro alterarán el contexto porque activarán total o parcialmente (infra-umbral) los distintos conjuntos neuronales. Así, cuando en un momento dado el conjunto neuronal activado se cansa, a éste le sucederá otro conjunto diferente.

Ésta es la razón por la que el teorema básico se ha de enunciar de esta manera: «Bajo condiciones X, el estado A siempre fluirá hacia el estado B».

Retomemos por un momento el ejemplo de la medusa. Imaginemos que durante la noche las medusas desengancharan sus aguijones y los clavaran en otra medusa diferente. En este caso se producirían dos ordenamientos diferentes: el ordenamiento diurno y el ordenamiento nocturno. El cerebro funciona de la misma manera, pero a un nivel más complejo porque existen muchos contextos posibles.

Suele suceder que en una discusión entre dos personas con percepciones opuestas, ambas tengan razón. Cada una de las percepciones opuestas se basa en un particular conjunto de percepciones y contextos. La variación se presenta de muchas maneras.

Cada interlocutor observa la situación desde una perspectiva diferente. Cada uno de ellos observa la misma situación, pero cada uno lo hace desde un punto de vista diferente (al igual que las distintas visiones que se pueden obtener de un mismo edificio).

El estado emocional de cada uno de los interlocutores es diferente.

Tanto la historia personal como los antecedentes de cada uno de los interlocutores es diferente.

La historia que precede a la situación ha creado contextos diferentes para cada uno de los interlocutores.

La lógica rígida se caracteriza por hacer caso omiso de esas circunstancias y asumir que el absoluto de la «verdad» es independiente del contexto en que se produce.

La ciencia solamente funciona porque en cualquier experimento se asume que el contexto se mantiene constante, mientras que un factor (la variable experimental) se altera.

En algunos de los ejemplos sobre los ámbitos de flujo he hecho mención a la enorme importancia del contexto, y en uno de los ejemplos he mostrado cómo el cambio de contexto afecta al resultado. No obstante, en la mayoría de los ejemplos se daba por supuesto que el contexto era permanente. ¿Era razonable esa suposición?

El método del ámbito de flujo concierne al mundo interior de la percepción. Un ámbito de flujo no es una descripción del mundo exterior. Al construir un ámbito de flujo, la persona que enumera el caudal de conciencia y hace las conexiones del fluido siempre tiene en su mente un contexto definido para ese momento. Por tanto, y en lo concerniente a ese momento, el contexto ya se ha fijado. Si esa persona deseara cambiar deliberadamente el contexto, entonces habría que trazar un nuevo ámbito de flujo. El ámbito de flujo que se trazase en un momento diferente podría diferir del original, porque el contexto sería diferente.

Ésta es la razón por la que, dadas circunstancias diferentes, en el ámbito de flujo no reflejamos la posibilidad de que el estado A fluya a C. Reflejarlo causaría no sólo confusión sino que sería incorrecto, puesto que aludiría a una posible percepción, mientras que los ámbitos de flujo se conectan mediante las percepciones del momento.

En la etapa de la intervención ya es posible especular sobre la manera de cambiar las percepciones si cambia el contexto. Centré-

monos en algunas posibilidades. Por regla general siempre es mejor construir un nuevo ámbito de flujo (o parte de un ámbito de flujo) en vez de intentar reflejar un cambio en el mismo ámbito de flujo. Eso sólo produciría confusión porque quien esté trazando un ámbito de flujo siempre podrá añadir una nueva fecha de flujo, pero no podrá nunca quitar una de las ya existentes. La utilización de colores diferentes puede ayudar en algo, pero es mucho mejor trazar un nuevo ámbito de flujo para un nuevo contexto.

¿Qué podemos decir del factor «si»? «Si» fuera rico haría tal cosa... pero «si» fuera pobre haría tal otra... «Si» el sol brillara iría a tal sitio... «si» el sol no brillara iría a tal otro sitio. Cuando se toma una foto con una cámara, la fotografía refleja lo que está ahí en ese momento. La fotografía no refleja cómo sería eso «si» hubiera salido el sol, o «si» el hombre fuera más delgado, «si» el muchacho hubiera sonreído, o «si» la mujer llevara un traje verde, etc. De manera similar, el ámbito de flujo es una «fotografía» de la percepción en un momento dado. Cuando surge el interés por averiguar qué efectos tendría sobre el resultado la introducción de un «si», o el posible cambio de contexto, lo indicado es trazar un nuevo ámbito de flujo introduciendo ese nuevo contexto.

La creación de contextos

Muy frecuentemente las condiciones contextuales son muy concretas: guerras, celos exagerados, si brilla o deja de brillar el sol, si fulano es rico o pobre, etc. Éstos son contextos definidos. No obstante, en la gran mayoría de los casos el contexto no viene definido sino que se construye tomando en cuenta muchos y muy diferentes factores: la experiencia, los prejuicios, la cultura, los medios de comunicación, etc.

Al comienzo del libro comenté que una de las características de la lógica fluida radica en el hecho de que al añadir agua al agua seguimos teniendo solamente agua, en contraste con lo que sucedería si alguien se propusiera añadir una piedra a otra. Eso significa que los contextos se construyen mediante capas superpuestas.

Añadimos un *input* tras otro. Éstos no tienen por qué ir conectados entre sí. Incluso pueden ser contradictorios. Simplemente los añadimos. El contexto se construye paulatinamente. Tanto en la poesía como en muchas otras expresiones artísticas se intenta construir un estado de ánimo valiéndose de ese método, o construir una escena, o la comprensión de algo. No se intenta interconectar los elementos o hacer deducciones: el estado de ánimo, simplemente, se desarrolla.

En lo relacionado con el proceso creativo suele ser necesario que las personas saturen sus mentes con información y consideraciones sobre el tema a tratar, para luego permitir que esa información y consideraciones se asienten y sedimenten a su propio ritmo.

En el libro *Yo tengo razón, tú estás equivocado*, ese proceso se formaliza como un proceso «por estratos», lo que significa que diferentes capas de estratos, sin otra conexión entre sí que la de referirse a un mismo tema y ubicarse en un mismo lugar, se yuxtaponen una sobre la otra. El resultado es muy similar al del verso de libre composición o incluso, al *haiku* japonés. No llega a una conclusión y no existe la menor intención de insistir sobre nada.

En un sistema autoorganizador tal comportamiento es razonable y sensato. Los *inputs* se organizarán para conseguir un resultado que podríamos denominar intuición. Más importante aún es el hecho de que ese proceso construye el entorno del contexto en el que se realiza nuestro pensamiento.

Cuando nos planteamos crear un ámbito de flujo vale la pena establecer el contexto de la siguiente manera: colocar superpuestamente distintas capas de enunciados y consideraciones. Esto configurará el contexto en el que se asentará el ámbito de flujo. De ahí emana también la enumeración básica del caudal de la conciencia. Esa etapa preliminar sirve para sensibilizar la mente respecto al tema que se va a explorar.

La precisión y el valor

Puesto que el fluido y la lógica fluida dependen tan fuertemente del contexto, y dado que el contexto puede ser tan variable, entonces, ¿cómo pretender que el ámbito de flujo sea preciso y valioso? Nuestras acciones emanan de nuestras percepciones y somos capaces de iniciar y llevar a cabo acciones sensatas. Las percepciones son volubles, pero también son lo suficientemente estables para proporcionarnos tanto la acción, como el ámbito de flujo. Si le pido ordenar los números 3 5 2 4 1 6 del menor al mayor, usted encontrará poca dificultad para hacerlo. Si le pido ordenar los números 2 13 8 20 3 9 del menor al mayor, no me replicará que eso es imposible porque falten algunos números. Al contrario, encontraría poca dificultad en ordenarlos así: 2 3 8 9 13 20. De la misma manera, un ámbito de flujo no tiene por qué ser global para ser valioso. Ordenamos aquello con que contamos y luego observamos el resultado.

«Precisión» es un término derivado directamente de la lógica rígida. ¿Representa el ámbito de flujo un reflejo fiel de la persona que traza dicho ámbito de flujo? Si lo ha hecho honradamente, sí será un fiel reflejo de la percepción de esa persona, porque lo ha trazado basándose en su percepción. Si por el contrario la persona enumera lo que «piensa que debería pensar», entonces eso será lo que refleje el ámbito de flujo.

El valor de un ámbito de flujo radica en el hecho de permitirnos observar nuestras percepciones. Podemos estar de acuerdo o en desacuerdo con ellas. Podemos ganar profundidad y también la sensación de una relativa importancia al controlar los factores. Podemos observar cómo se pueden cambiar las percepciones. Podemos apropiarnos las ideas o aproximaciones que han quedado reflejadas en el ámbito de flujo del mundo interior, para la acción a desarrollar en el mundo exterior. Todo eso es valioso. ¿Que es posible terminar engañándonos a nosotros mismos? La respuesta es ciertamente «sí», por supuesto, porque eso es algo que solemos hacer muy bien. Pero en cualquier caso, será mucho más fácil detectar el autoengaño con un ámbito de flujo que sin él.

Los ámbitos de flujo no poseen el «valor de contraste» que posee la lógica rígida. Su valor es meramente ilustrativo y sugestivo. Un ámbito de flujo proporciona, bien un marco de referencia, o una hipótesis mediante la cual se observa el mundo. Un ámbito de flujo proporciona una manera tangible de trabajar sobre nuestras percepciones.

No se plantee construir un ámbito de flujo «correcto». Simplemente anote su enumeración del curso de la conciencia y luego proceda hasta el final, a ver qué emerge. Después, obsérvelo.

CAPÍTULO

11

Los ámbitos de flujo hechos para otras personas

Los ámbitos de flujo están destinados principalmente para el uso personal, para reflejar la lógica fluida y el fluido perceptual de la persona que los traza. Cuando se traza un ámbito de flujo para uno mismo, éste será indeciso, provisional y sugerente. Cuando se traza un ámbito de flujo para otra persona, éste solamente podrá ser especulativo. Es muy difícil conocer las percepciones de otra persona, incluso en el caso de que esa persona quisiera revelarlas.

Veamos tres ocasiones en las que se podría intentar construir un ámbito de flujo para otra persona:

1. Partiendo de la base de material escrito, hablado o expresado de alguna otra forma por la otra persona en cuestión.
2. Haciendo conjeturas
3. Basándose en la discusión.

Partiendo de la base de material escrito u otra clase de expresiones

Tras escuchar un discurso, observar la foto de un líder político que aparece en un periódico, leer un artículo, etc., usted podría intentar configurar un ámbito de flujo basándose en alguna de esas situaciones. En ese caso la cuestión clave a considerar es intentar dilucidar si el ámbito de flujo emana de su propia percepción sobre lo que ha expresado la otra persona, o si por el contrario lo que emana parte de la base de la percepción que ha expresado el escritor o conferenciante en su escrito o discurso. Las dos percepciones son válidas. Las dos son posibles. Pero sería útil cerciorarse de cuál de las dos emana el tema para intentar construir un ámbito de flujo. Las dos pueden aproximarse si lo escrito es claro y el tema no es controvertido.

Considere el siguiente pasaje sobre el efecto que la pequeña empresa produce sobre el tema del desempleo: «Probablemente la pequeña empresa es la que proporciona el mayor incremento de empleo. Las grandes empresas reducen sus plantillas mediante eficaces mecanismos de despido para luego reemplazar progresivamente dichas plantillas por la automatización o maquinaria más productiva. Una empresa pequeña que emplea a dos o tres personas podría doblar su plantilla a corto o medio plazo. Las grandes empresas jamás doblan sus plantillas. La pequeña empresa se concentra en mercados «nicho» o en los servicios. Si el dinero corre, siempre habrá necesidad de servicios: espectáculos, ventas a distancia, gestorías encargadas de hacer las declaraciones de renta, cuidados sanitarios, etc. Se tarda poco tiempo en poner en marcha una pequeña empresa. Pero montar una gran empresa es muy caro. La pequeña empresa es necesariamente arriesgada porque los empresarios que las montan parten de su propia inspiración, intuición, agresión o estupidez. Se arriesgan de una manera en que jamás sería posible que se arriesgara la gran empresa obligada a calcular riesgos, puesto que ha de responder ante los accionistas.

»Éstas son las razones por las que se debería animar y proteger

a la pequeña empresa. Ahora bien, ¿significa esto que deberíamos subvencionar a la pequeña empresa que fracasa? No, pero sí deberíamos facilitar el éxito de la pequeña empresa aligerándole cargas. Deberíamos también instar a hacer más atractiva la idea de emprender pequeños negocios».

Enumeración

A Incremento de empleo G

B Capacidad de riesgo de los pequeños empresarios D

C Dirigida a mercados «nicho» J

D Facilidad/dificultad para poner en marcha A

E Aumento de los servicios D

F Motivación para emprender negocios D

G Aligerar cargas, facilitar éxito F

H Grandes empresas tienden a reducir plantillas A

I Concentración de personal A

J La pequeña empresa crece A

Cabría preguntarse por qué H, Grandes empresas tienden a reducir sus plantillas, fluye hacia A, Incremento de empleo, pues eso parece contradictorio. No obstante, recuerde que el fluido no es una cuestión de causa y efecto. Puesto que las grandes empresas tienden a reducir sus plantillas, nos planteamos el incremento de empleo como una tendencia que se origina en la empresa pequeña. También podría planteárselo de la siguiente manera: puesto que la gran empresa tiende a reducir sus plantillas, ¿cómo es posible incrementar el empleo? Los dos ejemplos conducen al fluido elegido.

Ámbito de flujo

El ámbito de flujo se muestra en la figura 73.

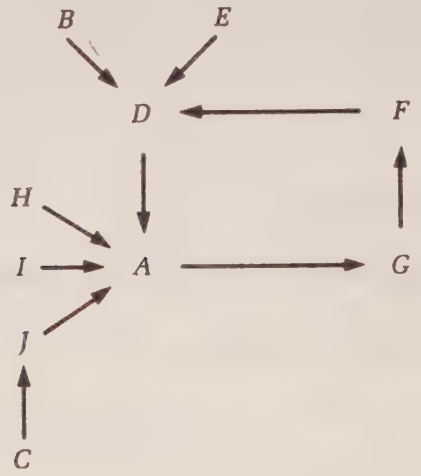


Figura 73

Punto D

Éste es un punto recolector relacionado con la facilidad de poner en marcha una pequeña empresa. Cubre dos aspectos: que es fácil poner en marcha una empresa pequeña, y que tal cosa se debería facilitar.

Punto A

Este punto recolector cubre tanto el incremento de empleo como, implícitamente, la deseada disminución del paro. Este punto está alimentado por un cierto número de factores, como ya se ha indicado.

Bucle D-A-G-F

En realidad el bucle comienza en G. La facilitación de éxito de la pequeña empresa conduce a un aumento de motivación para montar la pequeña empresa, lo que a su vez facilita la puesta en marcha de la pequeña empresa. Esto conduce al incremento de em-

pleo que, para empezar, es la razón para facilitar el éxito de las pequeñas empresas.

Observe que aunque las «sugerencias para la acción» del fragmento escrito eran sólo una fracción del todo, esa fracción configura el bucle estable y el núcleo del ámbito de flujo. Esto no debería sorprender, porque el resto es sólo descripción y explicación.

En este caso particular el ámbito de flujo es fácil y es probable que represente la percepción del autor del fragmento.

Al examinar cualquier fragmento escrito o hablado, es indispensable separar los conceptos importantes de las enumeraciones simplemente descriptivas. Muy frecuentemente las enumeraciones descriptivas se pueden aunar en un solo concepto. Es esencial contar con la destreza necesaria para la utilización y descripción de los conceptos, al igual que es simplemente imposible reflejar todos y cada uno de los rasgos de un ámbito de flujo; por tanto, es necesario utilizar conceptos contundentes que abarquen diferentes aspectos de la percepción.

Vale la pena repetir el ejercicio con diferentes conexiones del flujo para ver qué tal resulta. Una vez construidos varios ámbitos de flujo, elija aquel que parezca reflejar mejor el tema que se explora.

Hacer conjeturas

Muy frecuentemente tenemos que hacer conjeturas sobre la percepción de la otra persona. Retomemos el problema que exploramos antes, concerniente al vecino que ponía la música a todo volumen por la noche. Aquel ámbito de flujo se trazó desde el punto de vista del agraviado. Intentemos conjeturar ahora la percepción del vecino agraviante, que disfruta escuchando música a todo volumen en medio de la noche.

Enumeración

A El agraviado es muy melindroso F

B Escuchar música corresponde a una conducta normal E

C Detesta tanto las coerciones como que intenten mandarle H

D El agraviado se comporta tontamente F

E El agraviado no puede hacer nada F

F Terminará por acostumbrarse G

G No piensa ceder F

H Disfruta con la pelea G

I Nadie más se queja A

J Disfruta escuchando música a todo volumen B

Esta enumeración es imposible de contrastar. Es una simple especulación. No obstante, en ella encontramos algunas conjeturas razonables y otras que no lo son. En una situación como ésta, es bueno anotar las posibilidades más severas o exageradas y en el peor de los escenarios imaginables.

Ámbito de flujo

El ámbito de flujo se muestra en la figura 74.

Punto F

Éste es el clásico punto recolector en el que drena todo el campo de exploración. Resume la situación: el agraviante piensa que el agraviado terminará por acostumbrarse y cesarán las quejas. Desde esta base, el agraviado podría diseñar la estrategia de un progresivo escalonamiento de quejas (aumentando la frecuencia de llamadas telefónicas) para indicar que no se acostumbra al ruido.

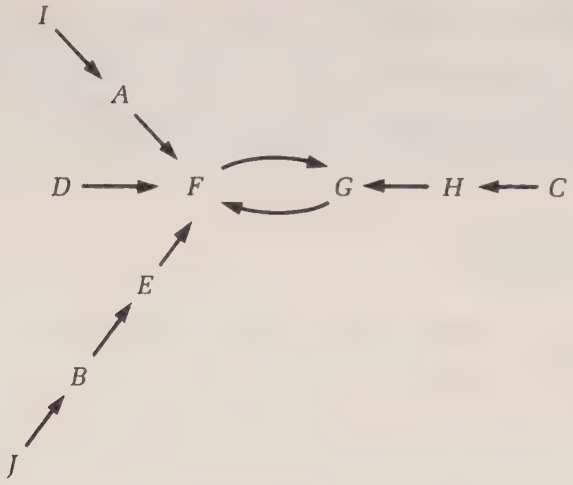


Figura 74

Por supuesto, esa percepción podría ser incorrecta. Al vecino agraviante puede no importarle que el agraviado se acostumbre o deje de acostumbrarse. El agraviante podría considerar que poner la música a todo volumen por la noche corresponde a un comportamiento normal y que, además, tiene todo el derecho a hacerlo, en cuyo caso los conectores del fluido pueden ser diferentes.

Nueva enumeración

A El agraviado es muy melindroso B

B Escuchar música a todo volumen corresponde a una conducta normal C

C Detesta tanto las coerciones como que intenten mandarle G

D El agraviado se comporta tontamente B

E El agraviado no puede hacer nada B

F Terminará por acostumbrarse H

G No piensa ceder C

H Disfruta con la pelea G

I Nadie más se queja B

J Disfruta escuchando música a todo volumen I

Ámbito de flujo

El nuevo ámbito de flujo se refleja en la figura 75.

Punto B

El punto recolector es ahora diferente. El vecino agraviante piensa que escuchar música a todo volumen es muy normal y que está en su derecho a hacerlo.

Bucle C-G

El vecino agraviante detesta tanto las coerciones como que intenten mandarle, así que no piensa ceder.

Esta situación es mucho más difícil y para solucionarla es posible que se necesite recurrir a ciertas medidas objetivas y legales.

Puesto que la segunda conjetura resulta tan distinta a la primera, ¿cómo sabemos cuál de las dos es más correcta? No es fácil saberlo. Podría ser acertado poner en marcha las dos estrategias a la vez: aumentar las quejas al mismo tiempo que se plantean algunas medidas objetivas. En cualquier caso, las medidas objetivas refor-

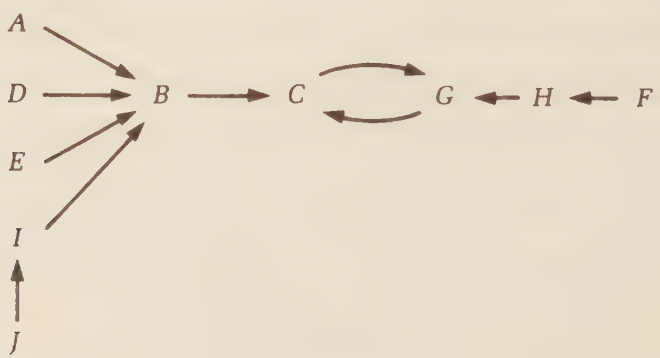


Figura 75

zarán las quejas y también demostrarán que el vecino agraviado no se acostumbrará a la música a todo volumen. Como suele suceder en la lógica fluida, también aquí prevalecerá el punto de vista pragmático o de fluidez. ¿Hacia dónde conduce este curso de acción?

Partiendo de la discusión

Aquí se asume que la otra persona coopera en la construcción del ámbito de flujo. Eso mismo se aplica también a lo referente a las discusiones de grupo cuya intención sea construir un ámbito de flujo conjunto o colectivo. Puesto que la percepción es algo tan particular, parecería que intentar trazar el ámbito de flujo para un colectivo o para la «media», estaría lejos de ser satisfactorio. Sería mejor que los componentes del colectivo compusieran sus propios ámbitos de flujo y luego hacer una comparación conjunta. No obstante, sí es posible trazar un ámbito de flujo colectivo. Para ello hay que ajustarse al seguimiento de las secuencias enumeradas a continuación.

Ante todo hemos de suponer que el proceso se ha explicado a todos los componentes del colectivo y que éstos han comprendido lo que significa la enumeración del curso de la conciencia.

1. Construya la enumeración del caudal de la conciencia. Podrá hacerlo mediante sugerencias individuales que se irán añadiendo a una enumeración «maestra», bien sobre una pizarra o algo semejante. En la enumeración se anotarán más puntos de los realmente requeridos, para pasar luego a reducirlos mediante la combinación de varios puntos bajo un mismo concepto, o escogiendo sólo los más significativos. Otra manera de hacerlo sería pedir a cada persona su enumeración particular y luego combinarlas todas en una enumeración «maestra».
2. Sugiera conexiones del flujo para cada punto. A veces resulta mejor comenzar por las conexiones más obvias y por aquellas en las que probablemente haya acuerdo. Cuando se presenta un desacuerdo firme se graban las conexiones del flujo para inten-

tar aplicarlas de nuevo posteriormente. Es posible que para lograr un acuerdo sobre las conexiones del flujo sea necesario cambiar, bien el concepto, o la descripción del concepto, tal como aparece en la enumeración básica.

3. Trace el ámbito de flujo. Allí donde no haya acuerdo sobre las conexiones, será necesario trazar diferentes ámbitos de flujo que muestren las distintas posibilidades. La diferente elección de conexiones podría incidir en la diferencia que finalmente se reflejará en el ámbito de flujo, pero también podría no tener ninguna incidencia y por lo tanto no crear ninguna diferencia.
4. Examine y comente el ámbito de flujo. El grupo de participantes podría sugerir varias intervenciones.

Es importante que el ámbito de flujo refleje las verdaderas percepciones de cada uno de los individuos que componen el grupo. No se debería reducir a la simple cuestión de lo que los componentes del grupo piensen que deberían pensar. Es también importante explicar que el ámbito de flujo no es un análisis de la situación. Ni tampoco es un diagrama de lo que sucede en el mundo exterior. El ámbito de flujo es la organización del fluido perceptivo del caudal de la conciencia.

El principal valor a extraer de un ejercicio colectivo es explorar las diferencias de percepción en la etapa de la configuración de la enumeración básica para luego, cuando ya se ha trazado el ámbito de flujo, contar con algo tangible que se pueda observar y comentar. Probablemente esa discusión sea lo más importante de toda la operación.

Las hipótesis

Si el intento de trazar el ámbito de flujo de otra persona finalmente no va más allá de una mera conjetura, ¿vale la pena hacerlo? También la hipótesis es una conjetura más o menos razonable y, sin embargo, ha demostrado su utilidad para permitirnos buscar las maneras de comprobarla. Las «conjeturas» que hacemos mediante

un ámbito de flujo nos permiten determinar qué puntos requieren centrarse o revisarse. Una conjetura no prueba nada, pero nos dice hacia dónde hay que mirar para comprobar algo. Cuando se construye un ámbito de flujo para otra persona es mejor no inferir percepciones de las acciones. Son tantas y tan distintas las percepciones que pueden conducir a una misma acción, que sería fácil engañarnos.

Es mejor construir el ámbito de flujo globalmente sobre una situación, y después ver si las acciones encajan en ese ámbito.

En situaciones de negociación, regateo o conflicto, cada parte siempre trata de imaginar el pensamiento de la otra parte. Eso suele hacerse por etapas. El ámbito de flujo es la manera de aunarlo todo para, con ello, lograr ver la «forma» de la manera de pensar del interlocutor.

Tanto los políticos como los publicistas y los analistas de sistemas dependen en gran medida de la evaluación de las percepciones del público. Las encuestas darán una buena indicación, que será más acertada si se plantean las preguntas idóneas. El ámbito de flujo contribuye a determinar cuáles deberían ser las preguntas idóneas.

Al considerarlo todo, nuestras percepciones y las percepciones de los demás poseen una gran importancia. Salvo en lo que concierne a cuestiones estrictamente técnicas, la percepción es más importante que la realidad.

CAPÍTULO 12

El flujo de la atención

Una persona camina por un prado y de repente escucha un murmullo a sus espaldas. Su atención deriva hacia el lugar del que parte el murmullo. Usted examina una pieza de joyería y el dependiente coloca otra pieza ante sus ojos. Su atención deriva hacia la nueva pieza. En una recepción usted habla con alguien y de repente uno de sus pendientes cae al suelo. Su atención deriva hacia el pendiente. Difícilmente le sorprendería si al suceder algo nuevo su atención derivase hacia ello. Sin embargo, ¿qué sucede cuando no hay nada nuevo? ¿Por qué deriva o fluye la atención?

Es posible que usted haya habitado en una casa durante muchos años y no haya notado alguna peculiaridad de la casa hasta que un visitante se la hace notar. Los *boy scouts* suelen participar en un juego que creo recordar llaman el juego de Kim, en el que a una persona se le presenta una bandeja que contiene una gran variedad de objetos; tras unos breves minutos, la apartan de su vista. El juego consiste en intentar recordar tantos objetos como sea posible. Ser una persona observadora no es fácil y ciertamente re-

quiere formación. A los estudiantes de medicina se les enseña a observar toda una gama de rasgos del paciente como ayuda previa para el eventual diagnóstico. Conan Doyle aplicó su formación médica en este sentido para configurar la conducta de su personaje Sherlock Holmes.

Existe una cierta paradoja en el hecho de que la mente sea sumamente eficaz cuando se trata de reconocer cosas, y sin embargo también muy deficiente para darse cuenta de las cosas. A partir de una diminuta fracción de una foto familiar, alguien reconocerá la foto completa. A partir de una única nota musical, alguien reconocerá una partitura. Notamos las cosas familiares que estamos preparados para notar. Pero al mismo tiempo, cosas muy poco corrientes capturan nuestra atención. Cualquier cosa que se encuentre en medio de esas dos características probablemente pasará desapercibida. Esta característica no está nada mal para que una criatura viviente recorra su camino a través de la existencia.

En los parques de atracciones acuáticas se suelen colocar largas rampas por las que corre hacia abajo un poco de agua, proporcionando así una superficie lisa y resbaladiza por la que se deslizan los niños hasta el final de la rampa. La superficie ha de ser muy lisa. Intente imaginar qué sucedería si en esa superficie apareciera un tornillo protuberante. El mismo efecto ocurre cuando algo interfiere en el suave flujo de la atención.

Lo opuesto a la interrupción es el flujo suave que contribuye a la estética. En cierta manera, el arte es como si fuera la coreografía de la atención, desplazándola de un lugar a otro. Lo mismo es aplicable al arte de la buena narrativa. Ahí se halla tanto el fondo de los antecedentes como el primer plano y los bucles de la atención. Cuando se observa una hermosa casa de estilo georgiano situada en medio de una arboleda, en un primer momento se ve todo el conjunto. Luego la atención deriva hacia la casa en sí misma. Luego se fijará en el pórtico y la entrada principal. Luego se vuelve a fijar en la casa. Luego en una ventana en particular. Ese baile de la atención es lo que proporciona placer. Probablemente sea cierto que existen ciertas cosas que la mente humana encuentra intrínsecamente atractivas. Ciertas proporciones podrían reflejar o

dejar de reflejar las proporciones del rostro materno en la mente de un niño. Ciertos ritmos podrían relacionar o dejar de relacionar en la mente de un niño los latidos del corazón de la madre. El resto podría ser el fluido de la atención. De una cierta manera, todo arte es música.

Muchas veces imaginamos a la atención como si fuera una persona que portara una antorcha y dirigiera caprichosamente el haz de luz a una cosa tras otra. A veces sucede así. Si usted asiste a un curso especializado sobre la apreciación de la pintura, podrían ofrecerle una especie de listado de atención encaminado a la observación: observe tanto la luz como las sombras. Observe la disposición de las figuras. Observe la utilización del color. Observe las pinceladas. Observe los rostros, etc. Ahí la atención va fluyendo a lo largo de un patrón que se nos presenta para observar las cosas del mundo.

Sin embargo, generalmente contamos con listados que se han establecido por la familiaridad y la expectativa. Generalmente la atención fluye de acuerdo con las reglas de la lógica fluida. Si el flujo de la atención encuentra algo interesante, entonces se formarán tanto un nuevo flujo de atención como nuevos bucles. Si observáramos las tallas de un templo hindú y de repente descubriéramos en ellas el signo de la esvástica, dada la asociación de la esvástica con la Alemania nazi, ésta captaría nuestra atención y configuraría nuevos bucles alrededor de un área. Alguien podría preguntarse qué significado tiene encontrar la cruz gamada en ese lugar, si no supiera que ése es un antiguo signo hindú.

Así, el fluido de la atención puede presentar otras cosas que desarrollen nuevos flujos de atención. Si vemos algo en un museo y a continuación leemos la etiqueta explicativa, esto hará que reparemos en algunas cosas que nos habían pasado desapercibidas hasta ese momento. Por tanto, incluso si no se presentan nuevos acontecimientos, la atención puede traer a colación nuevos acontecimientos.

Si la atención sigue las reglas de la lógica fluida, ¿cómo se explica entonces que no se concentre en un patrón estable y permanezca en él? Hasta cierto punto eso es lo que normalmente hace la

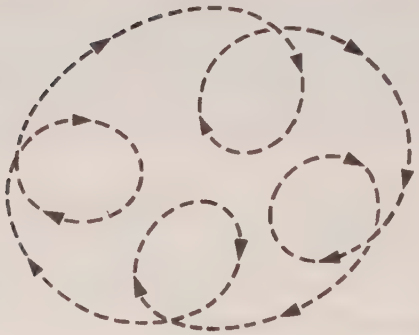


Figura 76

atención. La mayoría de las veces reconocemos cosas y no nos detenemos a observarlas, precisamente porque nos hemos encerrado en los hábitos usuales establecidos. Otras veces el flujo de nuestra atención descubre cosas nuevas que desarrollarán nuevos bucles. Cualquier *input* nuevo cambiará el contexto y nos desplazará del bucle estabilizado.

El flujo de atención puede llevarnos a descubrir áreas de riqueza y detalle. La misma riqueza de las tallas de un templo hindú dificulta que captemos el todo. Por contraste, el flujo de la atención cuando nos encontramos frente al Taj-Mahal es un excelente ejemplo del flujo que se desplaza suavemente desde el todo a la parte y vuelve al todo para regresar de nuevo a la parte y así sucesivamente. Si el detalle se presenta en demasía nos aturde. Si es demasiado escaso, sólo veremos el todo y la atención no fluirá, como sucede con las construcciones modernas. La riqueza del estilo gótico se halla entre la demasía y la pobreza del detalle. Se asemeja más a la complejidad de la mogiganga que a la del vals clásico, aunque éste también puede ser muy complejo.

La diferencia entre la percepción que es puramente interior y el fluido de la atención que más bien se dirige al exterior, radica en que la atención puede disparar nuevas percepciones. Esto sucede también en el mundo interior de la percepción reflexiva, pero es menos corriente. Por regla general, la percepción reflexiva concierne más a la organización que de sí mismas hacen las per-

cepciones ya existentes en forma de patrones de fluido, patrones que tratamos de captar en los ámbitos de flujo.

Cuando a un perro se le saca de paseo, éste se detiene, olfatea alrededor y explora el área. Luego se desplaza a otra área para hacer lo mismo, y así sucesivamente. El flujo de la atención funciona de similar manera, como muestra la figura 76, en la que la globalidad de la ruta completa del sendero del flujo de la atención, se compone realmente de varios bucles exploratorios que se han formado a lo largo de la ruta.

Si aplicamos los bucles a toda la ruta que ha seguido el flujo, como muestra la figura 77, esto nos permitirá observar algunas de las posibles rutas que sigue el flujo. En un caso la ruta simplemente se desplaza de una parte a otra. En otro caso la ruta retorna constantemente al punto de partida, pero luego se desplaza en círculos más amplios, y éstos vuelven al punto de partida. En otro caso más,

Figura 77

los bucles se suceden los unos a los otros, pero el todo retorna en un círculo completo hasta el punto de partida. Sospecho que el flujo de la atención que completan los círculos son los más interesantes para nosotros.

«Eseidad»

Los filósofos indios enfatizan mucho la «eseidad», lo que significa ver realmente lo que «es». Si usted se sienta a contemplar una rosa durante tres horas, al final comenzará a ver una «rosa». El cometido más importante de la atención es de naturaleza práctica: explorar un objeto hasta reconocerlo y luego retirarse. Una vez que el bucle perceptual ha quedado establecido, ya nos desplazamos. Por eso, en realidad no vemos una rosa sino la impresión habitual de una rosa.

La meditación intenta interrumpir el fluido de la atención y desenmarañar los bucles estables de la percepción. A este principio le podríamos aplicar el valor metafísico que deseemos. Un efecto en cierta manera similar se obtiene con las drogas que interfieren en las coordinadas neurológicas normales, haciendo que las cosas familiares parezcan extrañas porque los patrones establecidos del flujo han dejado de funcionar.

Tensión

El famoso cuadro de Salvador Dalí en el que se observa un reloj derritiéndose, es un perfecto ejemplo de la utilización de la tensión entre patrones opuestos: la rigidez de un reloj, rigidez por otra parte necesaria para el adecuado funcionamiento del reloj, y los suaves contornos del reloj derritiéndose como si fuese de cera. La combinación en la que se contraponen y yuxtaponen imágenes tiene una extensa tradición en el arte. Es inusual, capta nuestra atención y nos obliga a detenernos, a pensar y a percibirla de nuevo. Sin pretender que eso sea fácil de hacer, sí se pue-

de afirmar que se trata de una técnica relativamente sencilla y utilizada también por pintores y poetas mediocres para conseguir destacar. Hablar del «gélido fuego del espíritu» crea una tensión perceptual entre la percepción normal del fuego como algo ardiente y la adhesión a ello de la imagen del «hielo». La mente no sabe muy bien cómo acomodar esa información y oscila entre dos imágenes creando un efecto más potente que el de «el fuego del espíritu». Existe un valor genuinamente descriptivo en el hecho de que el «gélido fuego» sugiere una pasión fría, calculadora y despiadada.

Un aspecto significante del arte se basa en la necesidad de desestabilizar lo que se da por supuesto. Normalmente la atención cumple con su tarea y luego se desplaza. El flujo de la atención es, normalmente, olvidadizo. El arte busca destacar y profundizar la percepción, y abrirse a nuevas ideas. Lo consigue valiéndose de la acción disruptiva sobre los patrones establecidos, yuxtaponiendo patrones y proporcionando nuevos marcos de referencia para los patrones existentes.

Si la atención fuese cocinera se contentaría con guisar siempre los mismos platos. Al inferir los guisos con la introducción de nuevos ingredientes, al retirar de la cocina los ingredientes hasta entonces considerados básicos, el arte culinario intenta excitar de nuevo nuestros órganos gustativos con platos novedosos que nos permitan saborear los viejos ingredientes de una nueva manera.

Cuando se comenzaron a exponer las primeras pinturas impresionistas, la mayoría de los críticos y *connaisseurs* de arte las consideraron feas y horrorosas. Y tenían razón, porque eran «feas» vistas desde los marcos referenciales de las expectativas creadas por la pintura tradicional o la que existía hasta entonces. Fue necesario educar al público en una nueva manera de contemplar el arte para que fuera capaz de apreciar su belleza. Si llevásemos este ejemplo hasta sus últimas consecuencias, podríamos afirmar que si usted coloca una pila de ladrillos en una galería de arte y pide al público que vea esa pila de ladrillos como si fuera una obra de arte, finalmente la pila de ladrillos se convertirá en una obra de arte. Esto

cierra el círculo que nos devuelve a la «eseidad» de que hablaba antes. Nuestros patrones normales de percepción tratan a los ladrillos como a un vulgar material de construcción, pero si rompemos ese bucle llegaremos a verlos de una manera diferente, aun cuando conserven un remoto eco de su valor constructivo.

Los detonantes

Un dedo en el gatillo puede disparar igualmente la pistola de juguete de un niño que una bomba nuclear. No existe una relación directa entre la presión que se ejerce sobre el gatillo y su efecto. Un sistema se diseña para «detonar», y usted es quien lo dispara. La percepción ha establecido de antemano los patrones que ya están dispuestos para la detonación. Tanto el hecho de apretar el gatillo como la estimulación que recibimos del entorno que nos rodea, establecen patrones estándar de flujo en el cerebro que se asientan en la percepción. Esto se asemeja un poco a esos juegos infantiles que aparecen en ciertos libros, en los que el niño ha de unir los puntos que derivarán en un dibujo.

Los patrones que operamos como percepción dependen de los estímulos detonantes que reciben, de las experiencias pasadas y de la conducta organizativa del cerebro. El tema de este libro ha sido precisamente esa conducta organizativa. Dicha conducta implica la formación de estados estables temporales que cuando se cansan dejan paso a otros estados similares dentro del flujo de la lógica fluida. El flujo se estabiliza como un bucle, y ese bucle es el que forma la percepción estándar.

El flujo de la atención está determinado por el mundo exterior y por los patrones estándar de la percepción que nos indican hacia dónde hemos de mirar para comprobar la idoneidad de los patrones. Esto es muy similar a una conversación. En una conversación usted escucha lo que se dice pero su mente divaga por otros derroteros. Así, prestamos atención a lo exterior pero nuestro cerebro está ocupado con sus patrones y flujos de la percepción. Exactamente igual que las hojas de un árbol «fluyen» por las ramas hasta

llegar al tronco, también las diferentes sensaciones «drenan» en un patrón de flujo establecido.

Dirigir la atención

El flujo de la atención está determinado por lo exterior, por nuestros propios patrones perceptivos estándar, por el contexto del momento y por lo que nos propongamos hacer. ¿Es este flujo natural de la atención el mejor o el más efectivo? Puede resultar efectivo a largo plazo para la supervivencia de la especie: no desperdicie energía en lo que ya sabe o en lo que no vale la pena saber por el momento. Pero es menos efectivo en lo que respecta a otras cuestiones. El verdadero propósito de la educación universitaria es la formación del intelecto para la profundización, y eso requiere práctica en saber cómo dirigir la atención. El listado de atención que presenté antes es un sencillo ejemplo del intento de dirigir la atención. El listado puede parecer rígido y mecánico, pero con el tiempo generará un mejor flujo de la atención.

La primera lección del programa CoRT para la enseñanza del pensar como asignatura escolar, consta de una sencilla estratagema denominada PMI, encaminado a dirigir la atención del alumno. El alumno comienza por dirigir su atención hacia los aspectos Plus de la situación, luego hacia los aspectos Minus o, por último, hacia los aspectos Interesantes. Si, como sostienen algunos, eso es lo que hacemos siempre, en tal caso el ejercicio no produciría ninguna diferencia. No obstante, en el análisis final sí encontramos profundas diferencias (desde que todos los alumnos estén a favor de la idea, hasta el hecho de que sólo uno esté a favor). Aquí no hay ningún misterio. El fluido normal de la atención tiene como consecuencia una inmediata reacción emocional, que a su vez determina el flujo de la atención que apoya esa reacción. El PMI asegura la exploración básica del tema a examinar. Esto no es de ninguna forma natural. Lo natural es interpretar, reconocer y juzgar tan rápidamente como sea posible. A largo plazo esto resulta valioso para la supervivencia.

Los ámbitos de flujo presentados en este libro son estratagemas para dirigir la atención en el sentido de que el examen de un ámbito de flujo pueda dirigir nuestra atención hacia las áreas más significativas de nuestra percepción.

Dificultades

¿Qué dificultades se suelen presentar en la utilización de la técnica del ámbito de flujo?

La primera dificultad probablemente sea la de conseguir una enumeración básica inadecuada. Ésta puede ser ciertamente inadecuada o puede que usted la crea inadecuada. Se podría pensar que algo no funciona bien en lo que respecta a la enumeración del caudal de la conciencia, puesto que se aleja tanto de lo considerado como un análisis cuidadoso. No hace falta pensar de esa manera dadas las razones que ya he expresado antes. Aquí se presenta el «efecto holograma», lo que significa que en la percepción cada aspecto refleja algo del todo. La otra razón es que la lógica fluida es diferente de la lógica rígida. Aunque añadamos más hojas a un árbol, no cambiamos la estructura de ese árbol.

Su enumeración básica puede desde luego ser inadecuada en el sentido de ser demasiado prolija en detalles y contar con demasiados pocos conceptos. Los conceptos son valiosos porque abarcan muchas cosas. Si nota que su enumeración tiende a reflejar muchos detalles, revísela y luego intente reemplazar los detalles por un concepto que los englobe. Por ejemplo, en vez de «zapatos», anote un concepto más amplio como «vestimenta» u otro aún más amplio como «necesidades materiales». Otra sugerencia es la de comenzar con una enumeración muy larga y después revisarla reduciendo el número de los puntos anotados mediante la combinación de varios puntos en uno. Normalmente resulta difícil generar incluso diez buenos puntos para la enumeración, y veinte puntos es verdaderamente difícil. Si, por el contrario, a usted le resulta muy fácil generar puntos, anótelos todos y luego recurra al listado para reducirlo.

Acostumbrarse a enumerar un listado básico requiere una cierta práctica. Es como la práctica que se necesita para montar en bicicleta. Es más una cuestión de torpeza que de dificultad, y si persiste en ella cuando menos lo piense, ya habrá ganado la pericia necesaria para ello.

Otra probable dificultad concierne al trazado de las conexiones del flujo entre los puntos que aparecen en la enumeración básica. Esto puede plantear una genuina dificultad, puesto que nuestras mentes están más acostumbradas a la «causa y efecto» que al «fluido». En este aspecto se pueden presentar dos tipos de dificultades: a) que un punto de la enumeración básica no parezca fluir hacia ningún otro punto del listado; o b) que aparezcan tantas conexiones posibles para un punto que resulte difícil seleccionar uno solo de ellos sin que parezca arbitrario.

Si parece como si no hubiera ninguna conexión obvia entre algunos puntos, intente ver las cosas de otra manera: ¿qué puntos vienen espontáneamente a la mente tras un determinado punto? ¿En qué área se encuentra ese punto? ¿Hay algún otro punto en esa área? ¿Qué le sigue a ese punto? ¿Ha desaparecido o quedado «silenciado» algún punto que podría facilitar la conexión?

Tenga presente que finalmente habrá de hacerlo lo mejor que pueda. De todos los puntos improbables que aparezcan en la enumeración, ¿cuál es el menos improbable? ¿Para qué punto podría justificar la conexión?

No obstante, en los casos en que parece haber demasiadas conexiones posibles, se pueden seguir ciertas reglas generales. Siempre que sea posible, evite conectar de nuevo con el punto del que parte la conexión. Por ejemplo, si ha conectado A con H, evite conectar H con A. Algunas veces resulta inevitable y hasta necesario, pero, en general, resulta demasiado fácil invertir simplemente una conexión y demasiado difícil para formar un bucle estable. No escoja el concepto más amplio porque sea el más fácil. Haga un esfuerzo por seleccionar la conexión más fuerte en vez de la más fácil. Por conexión más fuerte quiero decir la que le parezca más contundente.

Si aún le quedan serias dudas al respecto, trate de aplicar dos o

más escenarios del flujo con las elecciones de percepción que haya escogido usted mismo.

Tema

Una persona se plantea buscar un nuevo trabajo. Hasta el momento nadie le ha ofrecido un puesto trabajo, pero la persona se propone comenzar a buscar esa oportunidad de cambio.

Enumeración

A Aburrimiento

B Mejores perspectivas

C Necesidad de cambio

D Gente nueva

E Mejor remuneración

F Comenzar de nuevo

G Cambio de imagen

H Mejor localización

I Jaleo/molestias que implica un cambio

J Incertidumbre que proporciona un cambio.

Comenzamos por A, Aburrimiento, y esto parece conectar directamente con C, Necesidad de cambio. Probablemente también conduce a D, Gente nueva, o a F, Comenzar de nuevo, si para la persona que traza el ámbito de flujo es particularmente preocupante lo concerniente a la gente que le rodea en su actual trabajo, o a su actual imagen. Ésa es una cuestión personal que afectará a la conexión.

B, Mejores perspectivas, conduce directamente a E, Mejor remuneración. En cierto sentido una mejor remuneración forma parte de las mejores perspectivas.

El punto C, Necesidad de cambio, es más difícil porque podría conducir directamente de vuelta a A, Aburrimiento. Podríamos conectarlo con F, Comenzar de nuevo. También podríamos conectarlo con I, Jaleo/molestias que implica un cambio, en el sentido de que cualquier cambio implica una cierta cuota de jaleo y molestias. Escogemos F, Comenzar de nuevo.

D, Gente nueva, podría llevarnos a F, Comenzar de nuevo o a A, Aburrimiento, dependiendo de quién construya el ámbito de flujo. Si hubiera dificultades con el personal del trabajo actual, entonces F, Comenzar de nuevo, sería más relevante. Si no las hubiera, la elección sería A, Aburrimiento.

E, Mejor remuneración, fácilmente podría conectar de vuelta con B, Mejores perspectivas, puesto que esos dos puntos son casi sinónimos. En vez de ello elegimos H, Mejor localización. Esto podría parecer raro. El razonamiento que aquí nos hacemos es que tanto una mejor remuneración como una mejor localización del lugar de trabajo, son razones de peso para desear un cambio. La conexión es de tipo «y» o «tanto/como». La mente fluye de esa manera.

F, Comenzar de nuevo, se conecta con G, Cambio de imagen. Podría muy bien haberse conectado con D, Gente nueva, si, en un caso particular, el personal del trabajo actual representara un problema o no tuviese atractivo.

G, Cambio de imagen, podría insertarse de nuevo en F, Comenzar de nuevo, pero conecta más directamente con C, Necesidad de cambio.

H, Mejor localización, se conecta con B, Mejores perspectivas, puesto que significa un tipo de mejor futuro y una mejor calidad de vida. La noción de «calidad de vida» representa aquí una ligadura silenciosa.

I, Jaleo/molestias que implica un cambio, conduce a J, Incertidumbre que proporciona un cambio, mejor que a cualquier otro punto, ya que ambos son puntos negativos referentes al tema en cuestión.

J, Incertidumbre que proporciona un cambio, lleva de vuelta a I, Jaleo/molestias que implica un cambio.

Ámbito de flujo

El ámbito de flujo se muestra en la figura 78. Es interesante notar que el ámbito de flujo se ha dividido en tres bucles estables.

Bucle C-F-G

Este bucle abarca las razones negativas que conducen al deseo de cambio. Es decir, las razones por las que el actual estado de la cuestión no es satisfactorio: Necesidad de cambio, Comenzar de nuevo, Cambio de imagen. Otro factor negativo que drena en el bucle es el del Aburrimiento. El factor Gente nueva es negativo si el personal del trabajo actual es conflictivo o carece de interés, pero en caso contrario se podría considerar un factor positivo. Eso depende, como en todos los ámbitos de flujo, de situaciones y percepciones particulares.

Bucle B-E-H

Este bucle concierne a la esperanza depositada y al aspecto positivo de un cambio: Mejores perspectivas, Mejor remuneración y Mejor localización. Todo ello representa factores que pueden ser esperanzadores. Se podría discutir que si la actual remuneración, perspectivas y localización son verdaderamente malas, esos tres puntos también serían factores negativos. Pero al menos hacen referencia a una nueva situación, en vez de referirse a la anterior.

Bucle I-J

Este bucle simplemente une los puntos de Jaleo/molestias que implica el cambio con la Incertidumbre que proporciona un cambio. Está bien que esos dos puntos hayan quedado en un mismo bucle porque realmente ninguno de los dos depende de las razones para desear un cambio. La decisión de cambiar no tiene por qué estar separada de las dificultades que conlleva el cambio, pues eso ha-

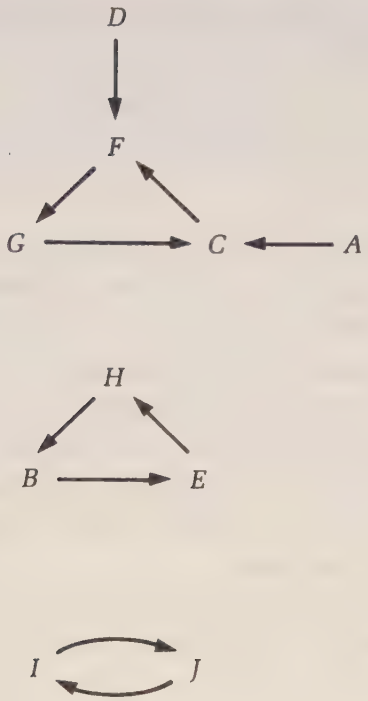


Figura 78

ría que los demás factores desempeñaran un papel demasiado importante en la toma de decisión.

Este ámbito de flujo podría ser una versión aceptable de las percepciones implicadas en el tema. En un caso particular, las conexiones y el ámbito de flujo podrían ser diferentes. Por ejemplo, un jefe difícil podría ser la razón para desear el cambio. Si los compañeros de trabajo no están en edad casadera, podría también ser una razón para desear un cambio ya que, como es bien sabido, muchas personas terminan casándose con compañeros de trabajo. Las percepciones siempre son individuales. En casos individuales es mucho más fácil hacer las conexiones que en casos abstractos o generales, puesto que los contextos son mucho más específicos. Cuando se observa un ámbito de flujo trazado por otra persona, lo más que se puede decir es: «Yo hubiera hecho otras conexiones». Lo que nunca se puede decir es que el ámbito de flujo de otra persona esté

equivocado, por la simple razón de no coincidir con usted en la manera de ver las cosas.

Los errores

¿Se pueden producir errores engañosos en un ámbito de flujo? Puesto que un ámbito de flujo no pretende estar en lo cierto, difícilmente puede estar equivocado. El ámbito de flujo es una hipótesis o sugerencia. Es una manera provisional de observar la configuración de nuestras percepciones. Si no nos gusta lo que observamos, entonces tenemos que averiguar qué es lo que no nos gusta. Cuando nos encontramos con una sorpresa es posible que esa sorpresa nos lleve a una idea: «No me había dado cuenta de que ése era un punto clave».

Puesto que la mayor parte de la atención se concentra en los puntos recolectores y en los bucles estables, existe el peligro de que algún factor alimentado por el punto recolector no obtenga la atención que merece. En cierta manera así debería ser, porque los puntos recolectores y los bucles son los que dominan la percepción. Normalmente pensamos que los puntos importantes deberían dominar la percepción, pero no suele ser así. El ámbito de flujo es una fotografía de la percepción tal como ésta es, no como debería ser.

También existe el peligro de construir un falso ámbito de flujo, lo que significa construir un ámbito de flujo cuidadosamente diseñado para plasmar la percepción que usted piensa que debería tener. En ese caso no engaña a nadie más que a usted mismo. No existe ningún límite en el número de ámbitos de flujo que se puedan trazar sobre cualquier tema. Cabe variar las conexiones y hacer otro. Cabe alterar algunos de los factores que integran la enumeración básica y hacer otro. Al final, examínelos todos y vea qué saca en claro.

Cuando se intenta trazar ámbitos de flujo para otras personas, es posible equivocarse por completo. Tenga esto siempre presente. Su percepción de la percepción de otra persona puede excluir algo

vital. Si hubiese alguna manera de contrastar la percepción, intente hacerlo. En caso contrario, diseñe estrategias que encajen en varias posibilidades. O simplemente acepte el riesgo de la posibilidad de error y continúe con su estrategia, pero esté preparado para cambiarla si ve que no funciona.

Resumen

Nuestra tradicional lógica rígida se fundamenta en el «es», y esto nos lleva a los conceptos de «verdad», «identidad», «contradicción» y «lógica». Las matemáticas se fundamentan en el «signo igual» lo que nos permite operar las reglas de juego del universo matemático. La lógica fluida se fundamenta en los conceptos «hacia» y «flujo». En ciertos sistemas el «flujo» conduce a los «bucles estables». Un bucle estable no es lo mismo que el concepto «verdad»; es algo que podemos aprender a utilizar, precisamente de la misma manera en que hemos aprendido a utilizar el concepto de verdad.

La figura 79 plasma la diferencia simbólica que existe entre los tres sistemas: lógica rígida, las matemáticas y la lógica fluida. Obviamente se trata de una hipersimplificación, pero nos sirve para clarificar la diferencia.

Realmente nos resulta muy difícil pensar en los términos de la lógica fluida porque tanto el lenguaje como nuestros hábitos de pensar están de principio a fin fundamentados en la lógica rígida. Podemos estar más o menos interesados en el pragmatismo y a

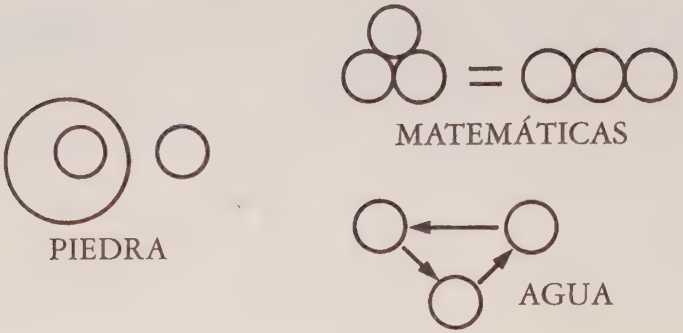


Figura 79

dónde conducen las cosas, pero nuestra manera de razonamiento sigue fundamentada en la lógica rígida y siempre retornamos a ella con cuestionamientos como «¿es esto correcto?».

Como dije desde un principio, en realidad este libro es muy sencillo. He intentado que fuera simple para que sirviera de introducción práctica a la lógica fluida. He querido proporcionar un método que lo puedan utilizar todos, en vez de quedar limitado a que muchos lo lean. La lógica fluida da mucho más de sí de lo que he expresado en este libro, pero no quería disuadir a los lectores presentándoles complejidades. Confío en retomar y elaborar el tema en otros trabajos venideros.

La lógica fluida cuenta con dos teoremas muy sencillos:

1. En cualquier sistema con un número finito de estados y un factor cansancio, desde cualquier *input* siempre se establecerá un bucle estable.
2. Bajo un contexto dado X, A siempre conducirá a B.

En este libro he examinado cómo los circuitos neuronales del cerebro actúan como un sistema autoorganizador para permitir que las percepciones se ordenen en estados estables. No existe ningún misterio en esto. Se trata del simple y fundamental comportamiento de los sistemas autoorganizadores y encaja perfectamente dentro de la ya conocida capacidad de los circuitos neuronales. Aunque sencillo, ese comportamiento es sumamente contundente.

En otro libro, *Yo tengo razón, tú estás equivocado*, al que me he referido en varias ocasiones, he explorado esa conducta. Esa forma de pensar se ha convertido en la corriente del pensamiento predominante entre muchos de los que trabajan en el tema de la conducta del cerebro, aunque estaba lejos de ser la corriente predominante cuando, en 1969, escribí sobre este tema en el libro *The Mechanism of the Mind*.

Mi interés no se limita al análisis y descripción únicos de la conducta del cerebro. Ni tampoco me interesa especialmente diseñar ordenadores que piensen como el cerebro. Lo que me interesa es encontrar los caminos que conduzcan a mejorar el pensamiento humano.

Por tanto, este libro contiene una faceta práctica, que es el ámbito de flujo. Su técnica ha quedado descrita detalladamente y ha sido ilustrada con profusión de ejemplos.

Trazar un ámbito de flujo es una cuestión muy sencilla. Tome el caudal de la conciencia o enumeración básica. Se hacen las conexiones del flujo por cada factor de la enumeración básica. El resultado se exhibe gráficamente. Y con eso ya podemos observar la «forma» de nuestras percepciones.

Las percepciones son sumamente particulares, por lo que no cabe plantearse si son correctas o incorrectas, salvo cuando se conjetura sobre las percepciones de otra persona. El ámbito de flujo es una hipótesis que observamos para examinar nuestras percepciones. Mediante este examen podemos observar los puntos recolectores que atraen otros puntos hacia sí. Dichos puntos recolectores tienden a dominar cualquier percepción. Son los bucles estables que estabilizan las percepciones.

Es posible obtener una cierta comprensión de nuestra percepción e incluso alguna idea respecto a su comportamiento. Es posible también que lleguemos a darnos cuenta de que algunos puntos son más importantes y que otros son menos importantes de lo que habíamos pensado.

Es posible intervenir y observar cómo se podrían alterar nuestras percepciones. Aunque esa intervención se lleva a cabo en el mundo interior de la percepción, de ella podemos obtener suge-

rencias que nos sean útiles para intervenir en el mundo exterior. Por tanto, es posible buscar estrategias basadas en los ámbitos de flujo. Dichas estrategias las han ingerido los ámbitos de flujo, pero se han de contrastar de otras maneras. Al igual que sucede con las hipótesis.

Es posible intentar construir ámbitos de flujo para otras personas. Esto se puede hacer a través de la discusión, si se trata de un colectivo. También se puede hacer examinando los escritos o las elocuciones de la otra persona. Por último, podemos intentar trazar un ámbito de flujo para otra persona valiéndonos de las conjeturas. De todos esos ámbitos de flujo podrían surgir estrategias para la acción.

En este libro he puesto de relieve la enorme importancia de los conceptos para la lógica fluida. Los conceptos son los que otorgan movimiento y flexibilidad al pensamiento. Los conceptos no siempre han de ser precisos, porque aquí los utilizamos para la lógica fluida, no para la lógica rígida que depende de la precisión. Si no poseemos la habilidad necesaria para el manejo de los conceptos, quedaremos constreñidos a los detalles literales de la experiencia. Los conceptos son también muy importantes para confeccionar la enumeración básica necesaria para construir el ámbito de flujo.

El contexto es enormemente importante para el flujo de la lógica fluida. Si el contexto cambia, cambiarán las conexiones de flujo. Cualquier indicación sobre la trayectoria del flujo debe especificar siempre el contexto. Aunque el contexto sea tan importante, en realidad no complica el ámbito de flujo, siempre que éste se construya para un momento determinado. El contexto de un momento determinado afectará a la totalidad del ámbito de flujo que será la fotografía de la percepción de ese momento determinado. La mayoría de los desacuerdos entre las personas derivan, en realidad, de diferencias contextuales. No obstante, solemos dirigir el pensamiento a la discusión sobre las diferencias de la «verdad».

Casi al final de este libro me he centrado en el flujo de la atención y en su relevancia para la estética y el arte en general. El flujo de la atención está determinado en partes iguales por lo que existe en el interior, por los patrones perceptivos de nuestro mundo inte-

rior y por los patrones específicos, y deliberadamente desarrollados, de la atención dirigida. Existe una estrecha conexión entre los patrones perceptivos y el flujo de la atención. El mundo exterior sirve de detonante para los patrones que utilizamos para «ver» el mundo exterior. Como con muchas otras, también esta cuestión merece que se le preste más atención.

En este libro me proponía tres objetivos:

1. Introducir la lógica fluida.
2. Explicar cómo la lógica fluida de la percepción se fundamenta en la naturaleza autoorganizadora de los circuitos neuronales del cerebro.
3. Presentar un técnica práctica que posibilite la visibilidad de los patrones de flujo de nuestra percepción, de manera que podamos «ver» la «forma» del pensamiento. Ésta es la técnica del ámbito de flujo.

La técnica del ámbito de flujo se puede utilizar por sí sola, incluso si no se aceptaran o comprendieran las bases en que se fundamenta.

Cualquier modelo conceptual se propone aportar algo útil y utilizable. Esto, en sí mismo, es un ejemplo de la lógica fluida: «¿Hacia dónde conduce?».

Soy consciente de que la inflexibilidad de la lógica rígida hará que algunos lectores se sientan incómodos con este libro. Pero al mismo tiempo habrá muchos otros que celebrarán la fluidez de la lógica fluida, puesto que hacía ya mucho tiempo que habían comprendido que la lógica rígida es totalmente inapropiada e inadecuada para manejar las percepciones. Y la percepción es sumamente importante.

También publicado por Paidós

EL PENSAMIENTO PRÁCTICO
Edward De Bono

En este libro, Edward De Bono describe, de forma notablemente accesible para todos, las características del pensamiento que conducen a comprender, a acertar y a equivocarse, y estudia igualmente, entre otros temas, el papel que desempeñan la imaginación y la creatividad, el humor y la intuición.

En efecto, el modo en que opera el pensamiento cotidiano —esa herramienta que utilizamos tanto para decidir lo que hemos de hacer el próximo fin de semana como para sostener nuestro punto de vista en una discusión política, tanto para hallar una excusa por haber llegado tarde como para resolver el tipo de educación que conviene a nuestros hijos— no ha recibido hasta ahora atención suficiente por parte de los estudiosos, absorbidos tal vez por la atracción que sobre él ejercen los procesos mentales superiores del científico y del investigador. Tampoco la escuela consagra a este tema la dedicación que merece: hurgando en los recuerdos escolares se hallarán abundantes nombres de héroes, fechas de batallas, designaciones geográficas, pero nada, en cambio, que pueda ayudar a conocer mejor y, por lo tanto, a perfeccionar los mecanismos que utilizamos para concebir ideas y resolver nuestros problemas prácticos relacionados con los negocios o la empresa.

Por ello, afirma el autor, no puede decirse que pensar correctamente sea función de la inteligencia innata o de la instrucción. Personas muy inteligentes o que han recibido una educación de alta calidad, suelen ser limitadas como pensadores, de lo cual acaba resintiéndose su actividad profesional. Considerar el pensamiento como una habilidad más que como un don natural es el primero de los pasos que permitirá hacer algo para mejorarlo. De ahí que este libro constituya, precisamente, una eficaz ayuda para pensar con mayor eficiencia y aplicar los resultados al mundo que nos rodea, a las relaciones laborales y a las decisiones que debemos tomar.

También publicado por Paidós

EL PENSAMIENTO LATERAL
EDWARD DE BONO

Cuando uno sabe lo que quiere, pero no sabe cómo conseguirlo, tiene un problema cuya solución requiere el «pensamiento lateral», un pensamiento creativo que en el fondo es una manera diferente de usar el cerebro sin utilizar la lógica, aunque ello pueda parecer irracional.
El pensamiento humano se caracteriza, sobre todo, por su lógica. Pero las posibilidades del hombre no terminan ahí: ¡son tantos los que han pasado a la historia precisamente por usar otro tipo de pensamiento, otras categorías distintas! El pensamiento lógico, la lógica, es unidireccional, sigue el camino que ella misma se traza; el pensamiento lateral cuenta con infinitas maneras de llegar a una solución, porque llega a ella por caminos distintos a los del pensamiento lógico. El pensamiento lateral es un pensamiento *creativo*, es una forma de escape de las ideas fijas que atan las alas de la creación.
Sin comparar uno con otro estos dos pensamientos, sin decir cuál de ellos es el mejor, es necesario reconocer que ambos son igualmente necesarios: el pensamiento lateral, creativo, es para crear ideas; el pensamiento lógico es para desarrollarlas, seleccionarlas y usarlas. Del mismo modo que hemos aprendido a pensar según la lógica, podemos aprender a pensar creativamente. Porque usamos el mismo cerebro para lo uno y para lo otro. Pero, sin duda alguna, el pensamiento lateral nos ofrecerá innumerables oportunidades de que nuestras ideas con respecto al mundo de la empresa sean cada vez más audaces, innovadoras y productivas.
Edward De Bono es también autor de *Ideas para profesionales que piensan*, publicada por Paidós en esta misma colección.

EDWARD DE BONO

Edward De Bono nació en Malta, donde se licenció en Medicina, especializándose luego en Psicología y Fisiología en Oxford y Cambridge. Fundador y director del Cognitive Research Trust (1969) y del Centre for the Study of Thinking, creó también la SITO (Supranational Independent Thinking Organization). Ha escrito unos treinta libros y ha realizado dos series de televisión –*De Bono's Course in Thinking* para la BBC y *The Greatest Thinkers* para la alemana WDR–, ejerciendo a la vez cargos en las universidades de Oxford, Cambridge, Londres y Harvard.

De Bono es, sin duda, el experto en creatividad de mayor renombre mundial y el que tiene un currículum más amplio en lo que se refiere a la enseñanza directa del pensamiento en escuelas y universidades. Su método ha sido declarado obligatorio en el sistema educativo de varios países, como Venezuela, y se está utilizando cada vez más en lugares como Canadá, los Estados Unidos, China y Rusia. Asimismo, algunas de las empresas más importantes del mundo han reclamado constantemente sus servicios para la difusión de sus enseñanzas entre los empleados. Además, el doctor De Bono ha pronunciado conferencias en instituciones y lugares como la Commonwealth Law Conference, la American Bar Association, el World Congress on Emergency and Disaster Medicine, el World Economic Forum y la Society of Information Managers. En 1989, presidió un encuentro de galardonados con el Premio Nobel en Seúl.

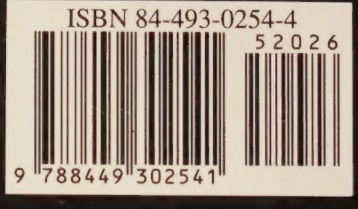
De entre su variada obra, Paidós ha publicado también el libro que le otorgó una mayor popularidad, *El pensamiento lateral* –un término que ya ha sido incluido en el *Oxford English Dictionary*–, además de *Ideas para profesionales que piensan*, *El pensamiento práctico*, *Seis pares de zapatos para la acción*, *Más allá de la competencia*, *La revolución positiva*, *El pensamiento creativo* y *El pensamiento paralelo*.

«En el pensamiento tradicional, se ha tendido a huir de la vaguedad y la inestabilidad de la percepción para abordar materias más concretas como las matemáticas y la lógica. Esto es algo que ya ha dado sus frutos, por lo que ahora quizá deberíamos volver a intentarlo con la percepción. De hecho, no tenemos elección, pues, si nuestras intuiciones son imperfectas, su procesamiento lógico sólo puede conducir a una respuesta equivocada e incluso a veces peligrosa. Sabemos por la experiencia que los dos bandos de cualquier guerra, conflictos o desacuerdo siempre parecen tener la "lógica" de su parte. Una lógica que sirve a sus propias percepciones.

Este libro trata sobre la lógica fluida de la percepción. ¿Cómo se forman las percepciones? ¿Cuáles son el origen y la naturaleza de la percepción? ¿De qué manera los circuitos nerviosos del cerebro conforman y utilizan las percepciones? ¿Cómo se convierten las percepciones en lo suficientemente estables como para transformarse en creencias? ¿Podemos acudir a nuestras percepciones para solucionar cualquier cuestión? ¿Podemos cambiar nuestras percepciones? Y si es así, ¿por dónde empezar?»

EDWARD DE BONO, de la "Introducción"

ISBN 84-493-0254-4



PAIDÓS
CONTEXTOS

W7-CAR-761